

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**

**PAULO PAPOY SZCZERBENKO**

**MOTIVAÇÃO DE DESENVOLVEDORES EM TIMES ÁGEIS**

São Paulo

2014

**PAULO PAPOY SZCZERBENKO**

**MOTIVAÇÃO DE DESENVOLVEDORES EM TIMES ÁGEIS**

Dissertação apresentada à Escola  
Politécnica da Universidade de São Paulo

Orientador: Raymundo Vasconcelos

São Paulo

2014

**PAULO PAPOY SZCZERBENKO**

**Motivação de Desenvolvedores em Times Ágeis**

Dissertação apresentada à Escola  
Politécnica da Universidade de São Paulo

Orientador: Raymundo Vasconcelos

São Paulo

2014

MBA/TI  
2014  
519 m

547



Escola Politécnica - EPEL



31500023547

FICHA CATALOGRÁFICA

m) 2014 AF ✓ \*

Szczerbenko, Paulo Papoy

Motivação de desenvolvedores em times ágeis / P.P.

Szczerbenko. -- São Paulo, 2014.

95 p.

Monografia (MBA em Tecnologia da Informação) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Programa de Educação Continuada em Engenharia.

FC5

1. Produtividade de software 2. Times ágeis I. Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Programa de Educação Continuada em Engenharia II. t.

[2679593]

## **AGRADECIMENTOS**

As empresas entrevistadas pela monografia: Viajar Barato Intermediação de Negócios e Voxel Digital por terem cedido tempo de seus funcionários e serem solidárias as pesquisas realizadas nessa monografia, assim como seus sócios Luiz e Victor pela compreensão e apoio.

Aos entrevistados pela pesquisa realizada nessa monografia: Cleyton, Thiago, Paulo, Rodrigo e Diogo.

Ao corpo docente da Universidade de São Paulo, principalmente ao meu orientador Raymundo Vasconcelos, professor, profissional e amigo pela ajuda nessa jornada.

## RESUMO

Apesar de a motivação ser um tema bastante debatido e estudado no desenvolvimento de software, o artigo *Developers motivation in agile teams* (MELO; SANTANA; KON, 2012) sugere que a motivação individual em times de desenvolvimento que utilizam métodos ágeis para o desenvolvimento de software é um pouco diferente das encontradas em empresas que utilizam métodos tradicionais de desenvolvimento de software.

Analisando esse artigo, foi verificado que a pesquisa relatada fora realizada em times de desenvolvimento de 120 até 400 integrantes, o que deixa de fora muitas empresas de acordo com o cenário nacional. Com isso essa monografia realiza uma segunda pesquisa, de acordo com a relatada pelo artigo *Developers motivation in agile teams* (MELO; SANTANA; KON, 2012), em outras duas empresas que também utilizam o contexto ágil, mas possuem uma equipe reduzida de desenvolvimento, a fim então de verificar se os motivadores encontrados anteriormente se mantem nessas empresas menores.

Além dessa nova pesquisa, a monografia também aborda a questão da experiência dos gestores envolvidos na liderança das equipes, fazendo uma relação motivacional da equipe com a experiência dos gestores nas empresas pesquisadas.

Por fim, são discutidos os resultados encontrados, relacionando eles com a pesquisa anterior feita pelo artigo *Developers motivation in agile teams* (MELO; SANTANA; KON, 2012).

**Palavras-Chave:** Motivação times ágeis, metodologias de desenvolvimento de software, motivação, gerenciamento de projetos

## ABSTRACT

Although motivation has been a subject widely discussed and studied in software development, the research: *Developers motivation in agile teams* (MELO; SANTANA; KON, 2012) suggests that individual motivation in agile teams is a bit different than those found in companies that use traditional methods of software development.

Analyzing this article, it was found that the reported research had been carried out on teams with 120 to 400 members, which leaves out many companies according the national scene. Thus this thesis conducts a second research, according to reported by the article *Developers motivation in agile teams* (MELO; SANTANA; KON, 2012) in two other companies that also use the agile context, but have a small team of development, to verify that the results previously found remain in these smaller companies.

Besides this new research, this monograph also analysis the experience of the managers involved in leading teams, creating a relationship between the team motivators and the manager experience in the companies researched.

Finally, the results are discussed, relating them with the previous results researched by the article: *Developers motivation in agile teams* (MELO; SANTANA; KON, 2012).

**Keywords:** Agile teams motivation, development software metodologies, motivation, project management

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Mapa temático Empresa D Entrevistado 1 . . . . .	33
Figura 2	Mapa temático Empresa D Entrevistado 2 . . . . .	34
Figura 3	Mapa temático Empresa D Entrevistado 3 . . . . .	35
Figura 4	Mapa temático Empresa E Entrevistado 1 . . . . .	33
Figura 5	Mapa temático Empresa E Entrevistado 2 . . . . .	37
Figura 6	Mapa temático Empresa E Entrevistado 3 . . . . .	38
Figura 7	Motivadores comuns entre o artigo e a nova pesquisa. . . .	42
Figura 8	Todos motivadores encontrados, exaltando os que são exclusivos de cada pesquisa. . . . .	43



## LISTA DE TABELAS

Tabela 3.1	Empresas pesquisadas pelo artigo: Developers motivation in agile teams . . . . .	20
Tabela 3.2	Motivadores encontrados em times ágeis. . . . .	23
Tabela 4.1	Empresas as quais foram realizadas as novas pesquisas. . . . .	26
Tabela 4.2	Entrevistados pela nova pesquisa. . . . .	27
Tabela 4.3	Etapas para realizar uma análise temática. . . . .	28
Tabela 4.4	Códigos entrevistado 1, empresa D. . . . .	30
Tabela 4.5	Códigos entrevistado 2, empresa D. . . . .	30
Tabela 4.6	Códigos entrevistado 3, empresa D. . . . .	31
Tabela 4.7	Códigos entrevistado 1, empresa E. . . . .	31
Tabela 4.8	Códigos entrevistado 2, empresa E. . . . .	31
Tabela 4.9	Códigos entrevistado 3, empresa E. . . . .	32
Tabela 4.10	Resultados da pesquisa temática por frequência / empresa. . . . .	40

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

TI	- Tecnologia da Informação
Sprint	- Interação de uma metodologia cíclica
PIB	- Produto interno bruto

## SUMÁRIO

<b>AGRADECIMENTOS .....</b>	<b>4</b>
<b>RESUMO .....</b>	<b>5</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>6</b>
<b>LISTA DE FIGURAS .....</b>	<b>7</b>
<b>LISTA DE TABELAS .....</b>	<b>8</b>
<b>LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS .....</b>	<b>9</b>
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS .....	12
1.2 MOTIVAÇÃO .....	12
1.3 OBJETIVO .....	13
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	13
<b>2 REVISÃO TEÓRICA .....</b>	<b>15</b>
2.1 METODOLOGIA DE DESENVOLVIMENTO DE SOFTWARE .....	15
2.2 METODOLOGIAS ÁGEIS. ....	16
2.3 MOTIVAÇÃO EM TIMES DE DESENVOLVIMENTO .....	17
<b>3 ARTIGO: DEVELOPERS MOTIVATION IN AGILE TEAMS</b>	<b>20</b>
<b>4 NOVA PESQUISA EM TIMES ÁGEIS .....</b>	<b>25</b>
4.1 FATORES QUE LEVARAM A UMA NOVA PESQUISA ...	25
4.2 METODOLOGIA UTILIZADA .....	26
4.2.1 ANÁLISE TEMÁTICA. ....	28
4.2.1.1 FAMILIARIZAÇÃO COM O TEXTO. ....	29
4.2.1.2 CODIFICANDO AS ENTREVISTAS. ....	30
4.2.1.3 EXTRAÇÃO E REVISÃO DOS TEMAS. ....	32

	11
4.2.1.4 DEFININDO E NOMEANDO OS TEMAS.....	39
4.2.1.5 RESULTADO DA PESQUISA.....	40
5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	42
6 CONCLUSÃO .....	46
REFERÊNCIAS.....	47
APENDICE A - ENTREVISTAS .....	49
APENDICE B - CODIFICAÇÃO DAS ENTREVISTAS.....	71

## INTRODUÇÃO

### 1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Essa monografia tem como objetivo de complementar a pesquisa: *Developers motivation in agile teams* (MELO; SANTANA; KON, 2012), a qual sugere que a motivação em times de desenvolvimento de software que utilizam o contexto ágil de desenvolvimento é ligeiramente diferente da motivação encontrada nos demais times de desenvolvimento, demonstrando que alguns motivadores acabam se tornando mais importantes que outros em equipes ágeis.

Com base nesses motivadores encontrados pelo artigo, *Developers motivation in agile teams* (MELO; SANTANA; KON, 2012) e seguindo a própria sugestão dos autores na realização de futuros estudos, essa monografia realizará outras duas novas pesquisas, seguindo os mesmos métodos de pesquisas relatados no artigo, só que por sua vez, em empresas menores, que também usam o contexto ágil a fim de verificar se a ocorrência desses motivadores encontrados em *Developers motivation in agile teams* (MELO; SANTANA; KON, 2012) continuam em equipes menores e se a importância deles se mantém.

### 1.2 MOTIVAÇÃO

27% do PIB nacional são gerados por micro e pequenas empresas (SEBRAE) o que deixa claro a importância das pequenas empresas no cenário econômico brasileiro. Uma crescente demanda por profissionais de tecnologia da informação (JORNAL HOJE, 10 fev. 2014) traz à tona que muitas das empresas de desenvolvimento, ou que possuam um time de desenvolvimento de software são micro ou pequenas empresas, possuindo assim um time de desenvolvimento não tão grande como os times de desenvolvimento pesquisados por *Developers motivation in agile teams* (MELO; SANTANA; KON, 2012), que vão de 100 a 400 funcionários de TI.

Pelo fato dessa crescente demanda de profissionais de tecnologia da informação, acentua um problema evidenciado por: *Peopleware Productive Projects and Teams* (DEMARCO, T.; LISTER, T, 1999), o qual cita que 25% dos projetos

pesquisados falharam, e que o principal motivo foi gestores recém-promovidos que não sabiam lidar com problemas sociais da equipe, tais como: motivação e comunicação. Com base nisso, e sabendo da importância da motivação em times ágeis, a monografia pretende verificar se a ocorrência dos motivadores encontrados em *Developers motivation in agile teams* (MELO; SANTANA; KON, 2012) e seu grau de importância em times ágeis são também frequentes em times ágeis menores, contribuindo assim com a continuação dos estudos do artigo e por sua vez ajudando possíveis recém-promovidos gestores, que trabalham em empresas menores a utilizarem motivadores mais coerentes para melhorar os aspectos sociais de seus times.

### 1.3 OBJETIVO

Realizar uma nova pesquisa em empresas que utilizam metodologias de desenvolvimento ágil, utilizando o mesmo método relatado no artigo *Developers motivation in agile teams* (MELO; SANTANA; KON, 2012) e com as mesmas perguntas, as quais estão presentes em *Interpretative Case Studies on Agile Team Productivity and Management* (MELO; CRUZES; KON, 2012) com o objetivo de verificar a ocorrência dos motivadores encontrados em *Developers motivation in agile teams* (MELO; SANTANA; KON, 2012) em times ágeis menores, a fim de fazer uma análise sobre o impacto do tamanho dos times na questão motivacional desses times ágeis.

### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho foi dividido em cinco partes principais. A introdução com os objetivos da monografia e a motivação para a realização da mesma, o capítulo 2 foi baseado na revisão da literatura, o capítulo 3 resume como foi feita a pesquisa *Developers motivation in agile teams* (MELO; SANTANA; KON, 2012), o capítulo 4 traz a nova pesquisa feita em duas outras empresas, o capítulo 5 é uma discussão sobre os resultados e finalmente o capítulo 6 as conclusões.

O capítulo 1, capítulo introdutório, onde estão descritos os objetivos da monografia, assim como a motivação pela qual a mesma foi realizada e quais contribuições à monografia pretende deixar como legado.

No capítulo 2, procura-se destacar o que são as metodologias de desenvolvimento de software, qual a sua história e como foi originado o conceito ágil de desenvolvimento e quais os seus principais valores e princípios. Em seguida será apresentada a importância da motivação nos times de desenvolvimento de software, quais os problemas enfrentados nas equipes de desenvolvimento que estão no mercado e o que a questão ágil interferiu na motivação dos times de desenvolvimento.

No capítulo 3 é feito um resumo do artigo *Developers motivation in agile teams* (MELO; SANTANA; KON, 2012), o qual demonstrará como foram feitas as pesquisas para encontrar os motivadores que estão presentes em times ágeis a fim de utilizá-los posteriormente no resultado da nova pesquisa proposta.

O capítulo 4 mostra a nova pesquisa, primeiramente mostrando quais foram os fatores que levaram a uma nova pesquisa e como ela foi elaborada, como foram feitas as entrevistas e seguindo com a análise temática (BRAUN, V.; CLARKE, V, 2006) análise a qual foi utilizada para a obtenção dos resultados das entrevistas.

O capítulo 5 apresenta os resultados encontrados na nova pesquisa, os quais serão confrontados com os encontrados pelo artigo *Developers motivation in agile teams* (MELO; SANTANA; KON, 2012) a fim de uma reflexão sobre os resultados.

No capítulo 6, é feita uma reflexão geral sobre os resultados encontrados e as contribuições do trabalho.

## 2 REVISÃO TEÓRICA

### 2.1 METODOLOGIAS DE DESENVOLVIMENTO DE SOFTWARE

Uma metodologia de desenvolvimento de software descreve o roteiro para a criação de um sistema, estabelecendo os processos e técnicas utilizadas na construção do mesmo, ou seja, todas as fases do processo, seus conjuntos de atividades e resultados, para a construção de um software (SOMMERVILLE, 2007)

De acordo com a literatura essas metodologias podem ser consideradas tradicionais ou ágeis.

Uma metodologia tradicional é caracterizada por ser orientada ao planejamento (SOMMERVILLE, 2007) onde diversos documentos são especificados e gerados antes, durante e depois de cada fase do projeto gastando assim um grande tempo com o planejamento e documentação. Com o surgimento de mudanças nos projetos, acaba sendo necessário revisar e redocumentar todo o planejamento, causando assim um grande impacto no projeto. As metodologias tradicionais mais conhecidas são:

- Modelo Clássico, Cascata ou sequencial: Nessa metodologia, inicialmente procura-se compreender completamente o problema e seus requisitos e suas restrições, depois se projeta soluções que atendam a todos os requisitos e restrições. Feito isto se inicia a implementação do projeto, que quando concluída, é validada junto ao cliente a fim de entregar o produto final. (PRESSMAN, 2006)

- Prototipação: Nessa metodologia, é criado um protótipo para o cliente, a fim que ele valide o protótipo a fim de identificar todos os requisitos e só a partir disso seja desenvolvido o sistema. (PRESSMAN, 2006)

- Modelo Espiral: Essa metodologia acabou por ser uma mistura do modelo clássico e da prototipação, onde os dois conceitos são utilizados, porém adotando o conceito de iterações ou ciclos, ou seja, várias iterações moldam aos poucos uma solução mais completa do software (PRESSMAN, 2006)



## 2.2 METODOLOGIAS ÁGEIS

Acreditando que as mudanças são essências e bem vindas em um projeto de sucesso e que o excesso de documentação burocrática para o planejamento acaba por prejudicar o desenvolvimento de software, um grupo de especialistas em desenvolvimento de software se reuniu em 2011 nos Estados Unidos e propuseram o Manifesto Ágil (AGILE MANIFESTO, 2001), que é um documento com valores e princípios que regem todas as metodologias ágeis de desenvolvimento, ou seja, todas as metodologias que seguirem esses valores e princípios são consideradas metodologias ágeis. (FONSECA; CAMPOS, 2008). Os valores propostos pelo manifesto ágil são:

“Estamos evidenciando maneiras melhores de desenvolver software fazendo-o nós mesmos e ajudando outros a fazê-lo. Através desse trabalho, passamos a valorizar:  
**Indivíduos e interações** MAIS QUE processos e ferramentas  
**Software em funcionamento** MAIS QUE documentação abrangente  
**Colaboração com o cliente** MAIS QUE negociação de contratos  
**Responder a mudanças** MAIS QUE seguir um plano  
Ou seja, mesmo tendo valor os itens à direita, nós valorizamos mais os itens à esquerda.”  
(AGILE MANIFESTO, 2001)

Baseados nesses valores, os doze princípios propostos pelo manifesto ágil são:

- Nossa maior prioridade é satisfazer o cliente através da entrega contínua e adiantada de software com valor agregado.
- Mudanças nos requisitos são bem-vindas, mesmo tardiamente no desenvolvimento. Processos ágeis tiram vantagem das mudanças visando vantagem competitiva para o cliente.
- Entregar frequentemente software funcionando, de poucas semanas a poucos meses, com preferência à menor escala de tempo.
- **Pessoas de negócio e desenvolvedores devem trabalhar diariamente em conjunto por todo o projeto.**
- **Construa projetos em torno de indivíduos motivados. Dê a eles o ambiente e o suporte necessário e confie neles para fazer o trabalho.**
- **O método mais eficiente e eficaz de transmitir informações para e entre uma equipe de desenvolvimento é através de conversa face a face.**

- Software funcionando é a medida primária de progresso.
- Os processos ágeis promovem desenvolvimento sustentável. Os patrocinadores, desenvolvedores e usuários devem ser capazes de manter um ritmo constante indefinidamente.
- Contínua atenção a excelência técnica e bom design aumentam a agilidade.
- Simplicidade a arte de maximizar a quantidade de trabalho não realizado é essencial.
- As melhores arquiteturas, requisitos e designs emergem de equipes auto organizáveis.
- Em intervalos regulares, a equipe reflete sobre como se tornar mais eficaz e então refina e ajusta seu comportamento de acordo.

Segundo os valores e os princípios do manifesto ágil, as metodologias ágeis têm como objetivo entregar um software funcionando o mais cedo possível, agregando o máximo de valor ao produto e tratando as mudanças como parte inseparável do software, ou seja, concentrar-se em desenvolver a solução mais rápida e simples para o funcionamento do software e satisfação do cliente e após isso, com uma abordagem iterativa e incremental de curta duração, entregar para o cliente novas funcionalidades de acordo com a prioridade estabelecida pelo próprio cliente nas últimas iterações. (FONSECA; CAMPOS, 2008). Também segundo os princípios, nota-se uma grande preocupação com a parte social da equipe (destacado), ou seja, da comunicação, união e motivação do time de desenvolvimento.

### **2.3. MOTIVAÇÃO EM TIMES DE DESENVOLVIMENTO**

Desde o início do desenvolvimento de software, muitas metodologias, linguagens de programação, padrões de desenvolvimento e tecnologias foram utilizadas para a construção dos softwares que hoje existem no mercado, no entanto, muitos softwares fracassaram e nunca foram às prateleiras ou aos seus clientes finais. Muitos motivos causam falhas de projetos de desenvolvimento de softwares, desde atualização de tecnologias, mudança do mercado, premissas mal elaboradas e até falhas na gerência entre outros motivos que hoje são amplamente estudados e debatidos.

O fato é que também existem muitos projetos, que mesmo sem sofrer problemas tecnológicos e possuírem desenvolvedores experientes, conseguem falhar. De acordo com o *Peopleware Productive Projects and Teams* (DEMARCO, T.; LISTER, T, 1999), de quinze a vinte e cinco por cento dos projetos avaliados falharam, foram adiados ou entregaram produtos que nunca foram usados. Analisando esses projetos falhos, a maioria deles não teve nem uma única questão tecnológica para explicar a falha, mas sim algum problema sociológico como: problemas de comunicação, problemas pessoais, desapontamento com o chefe ou com o cliente ou falta de motivação que ocorreram, em sua maioria devido a gestores propensos a uma falha particular: a tendência de gerenciar pessoas, como se fossem componentes modulares, ou seja, como se fosse uma rotina de software, circuitos ou outras rotinas de trabalho.

A maioria dos gestores entrevistados não consegue admitir que, possui mais problemas com as pessoas do projeto do que com fatores tecnológicos, como se a tecnologia fosse sua principal preocupação, como se eles mesmos fossem fazer o trabalho. Isso é mais visto principalmente em gestores recém-promovidos, que passaram anos de dependência sobre esses métodos modulares de desenvolvimento de software e teve sua formação e educação na forma de como o trabalho é feito e não como ele é controlado. A principal razão de esses gestores tenderem a se concentrar nas questões técnicas é que elas são mais fáceis comparadas com as questões sociais do projeto. Isso ocorre muito por causa de sua formação. Ele foi educado na forma como o trabalho é feito e não como ele é controlado; possui pouca experiência de gestão e nenhuma prática significativa. Dessa forma para ele: É muito mais fácil identificar que uma unidade de disco que foi instalada corretamente do que descobrir que um desenvolvedor está insatisfeito depois de dois meses de trabalho. Então, os fatores motivacionais da equipe acabam se perdendo, fazendo com que a produtividade e o sucesso dos projetos sejam comprometidos. Esse assunto está cada vez mais em pauta, principalmente nas novas metodologias de desenvolvimento de software que utilizam os princípios ágeis, uma vez que ele cita claramente em um dos seus doze princípios: "Construa projetos cercado de indivíduos motivados. Dê-lhes o ambiente adequando e o suporte que eles precisam, confie neles para finalizar o trabalho" (AGILE MANIFEST, Princípios por trás do Manifesto Ágil), ou seja, um dos doze princípios para uma metodologia ser ágil, é explicitamente a motivação da equipe.

Então nada mais importante para uma metodologia ágil de desenvolvimento de software do que saber quais são os motivadores corretos que um gestor deve utilizar em sua equipe ágil a fim de aumentar a produtividade e reduzir os riscos do projeto.

### 3 ARTIGO: DEVELOPERS MOTIVATION IN AGILE TEAMS

Com o objetivo de responder a questão “O que motiva ou desmotiva engenheiros de software em times ágeis a serem mais ou menos produtivos”, a pesquisa do artigo *Developers motivation in agile teams* (MELO; SANTANA; KON, 2012) foi feita em três empresas de 120 até 400 funcionários de TI segundo a Tabela 3.1, que utilizam métodos ágeis de desenvolvimento de software.

A Empresa A é uma grande empresa financeira, possui um time de TI de 400 empregados, utiliza métodos ágeis há dois anos e anteriormente utilizou métodos tradicionais. Sua hierarquia organizacional é vertical, ou seja, gerentes de projeto utilizam processos de coordenação para o desenvolvimento de software.

A Empresa B é uma empresa que se especializou na criação e manutenção de lojas virtuais, possui um time de desenvolvimento de 120 empregados, utiliza métodos ágeis há mais de dez anos e possui uma estrutura organizacional horizontal, ou seja, os processos de coordenação são providos a um membro da equipe, que se comunica com os demais sem necessariamente existir um gerente de projeto.

A Empresa C por sua vez, é uma grande empresa de conteúdo no Brasil, possui um time de TI de aproximadamente 200 funcionários que utilizam métodos ágeis desde 2008, ela utiliza uma estrutura organizacional vertical, assim como a Empresa A.

	<b>Empresa A</b>	<b>Empresa B</b>	<b>Empresa C</b>
<b>Tamanho do TI</b>	400	120	200
<b>Foco do Projeto</b>	Sistema financeiro	Serviço de e-commerce	Sistema de recomendações
<b>Experiência com métodos ágeis</b>	2 Anos	10 anos	2,5 anos
<b>Entrevistas</b>	8 entrevistas	5 entrevistas	5 entrevistas

*Tabela 3.1 – Empresas pesquisadas pelo artigo: Developers motivation in agile teams (MELO; SANTANA; KON, 2012)*

Para que a pesquisa fosse realizada, o artigo inicialmente separa os motivadores encontrados nas literaturas "*What (de)motivates Software Engineers to be more (less) productive?*" (BEECHAM, S.; BADDOO, N.; HALL, T.; ROBINSON, H.; SHARP H, 2006) e de "*Motivation in software engineering: A systematic review update*" (FRANÇA, A. C. C.; GOUVEIA, T. B.; SANTOS, P. C. F.; SANTANA, C.; DA SILVA, F. Q. B., 2011) transcritos em uma linguagem comum, sendo eles:

- Desafio
- Mudança
- Resolução de Problemas
- Benefícios
- Métodos de programação circulares
- Trabalhos científicos
- Experiências
- Trabalho em equipe
- Práticas de desenvolvimento
- Identificação com as tarefas
- Plano de carreira
- Variedade no trabalho
- Reconhecimento do trabalho feito
- Desafios técnicos
- Autonomia
- Conseguir contribuir
- Possuir responsabilidade
- Igualdade entre os demais
- Confiança
- Participação no projeto
- Boa gerencia
- Sentimento de pertencer ao time
- Recompensas
- Comentários
- Segurança no trabalho

- Equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho
- Condições apropriadas no trabalho
- Trabalhar em uma empresa de sucesso
- Recursos suficientes para executar o trabalho.

A partir desses motivadores citados por (BEECHAM, S.; BADDON, N.; HALL, T.; ROBINSON, H.; SHARP H, 2006) e (FRANÇA, A. C. C.; GOUVEIA, T. B.; SANTOS, P. C. F.; SANTANA, C.; DA SILVA, F. Q. B., 2011), os autores de *Developers motivation in agile teams* (MELO; SANTANA; KON, 2012) realizam uma pesquisa nas três empresas citadas na tabela 3.1, a fim de identificar quais seriam os motivadores que emergem desses times ágeis.

Para realizar essa pesquisa, os autores de *Developers motivation in agile teams* (MELO; SANTANA; KON, 2012) entrevistaram 18 membros das empresas, de acordo com o mostrado na tabela 3.1, entre gerentes, programadores e clientes, fazendo as seguintes perguntas presentes em *Interpretative Case Studies on Agile Team Productivity and Management* (MELO; CRUZES; KON, 2012) para cada membro entrevistado:

- Qual é o seu papel no projeto e a quanto tempo está trabalhando nisso?
- Como é a maneira de seu time trabalhar? Qual o seu papel na equipe?
- Como é o julgamento para a priorização do que deve ser entregue?
- Em sua opinião, o cliente percebe o que foi entregue em cada iteração ou entrega? Ele reporta isso?
- Em sua opinião, o seu time tem entregado coisas que agreguem valor ao cliente.
- Em que ponto está seu projeto? (Escopo, custo, etc)
- Qual é a sua opinião sobre a produtividade do projeto? Como você percebe essa produtividade?
- Qual a sua opinião sobre a qualidade do projeto? Como você acompanha a qualidade externa do projeto? E a interna? Como você lida com os erros?
- Existe algum retrabalho no projeto? Quanto?
- O que você acha que mais influencia a produtividade de sua equipe?
- Em sua opinião, quais foram as mudanças feitas recentemente na forma de trabalho da equipe que influenciou em qualquer variação de produtividade?
- Você considera o projeto motivador?

- Existe alguma coisa que desmotiva você no projeto? E na empresa?
- Existe alguma coisa nos métodos ágeis que motiva você de qualquer maneira?
- Existe algum tipo de gasto que põe em risco o projeto?
- Se você pudesse escolher três coisas para aumentar a produtividade, o que seria?
- Você acha que o uso de métodos ágeis aumenta a produtividade da equipe? Por que? Existe alguma forma ágil que ajudaria sua própria produtividade ou a produtividade da equipe?
- Existe alguma coisa nos métodos ágeis que diminui sua produtividade individual ou a do seu time? Se sim, qual é? Por quê?

Com as resposta das entrevistas em mãos, o artigo *Developers motivation in agile teams* (MELO; SANTANA; KON, 2012) realizou-se uma análise temática com o resultado das entrevistas. Análise temática é um método de pesquisa, que por meio de análises textuais, tenta extrair padrões, os quais são classificados em temas que por sua vez possibilita o pesquisador verificar a frequência de cada tema, determinando a importância dos mesmos em um determinado contexto. *Thematic Analysis: A Critical Review Of its Process And Evaluation* (Alhojailan, 2012).

Com os resultados da análise temática, o artigo *Developers motivation in agile teams* (MELO; SANTANA; KON, 2012) os seguintes motivadores encontrados na Tabela 3.2 emergiram da pesquisa, ordenados pelo mais frequente ao menos frequente.

Motivadores	Empresa	Empresa	Empresa
	A	B	C
Sentimento de progresso / realização (sentir que o que está sendo produzido, está gerando algo maior ou está sendo utilizado para o fim devido).	4	1	3
Trabalho em equipe (trabalhar junto aos demais a fim de dividir experiências e ouvir	1	2	0



opiniões).			
Identificação com a tarefa (possuir objetivos claros, interesse pessoal com a tarefa, produção de uma peça que identifique qualidade no trabalho).	3	0	0
Participação do funcionário / envolvimento / Trabalhar com os demais.	2	0	1
Trabalhar com um produto bem sucedido	0	1	2
Oportunidade de formação (oportunidade de aprendizagem para aumentar competências).	1	1	1
Autonomia. (Ter autonomia para realizar um trabalho sem a intervenção de terceiros)	1	0	1
Condições Justas. (a empresa mostrar condições justa de trabalho e comportamento perante todos do time)	1	0	1
Bom equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho (Horários flexíveis, localização do trabalho, tratamento entre empregado e empregador).	1	0	1
Práticas de desenvolvimento (como orientação a objeto, XP, prototipação)	1	1	0
Resolução de problemas (entender e solucionar problemas em termos de programação).	2	0	0

Tabela 3.2 - Motivadores encontrados em times ágeis

A partir destes motivadores encontrados na tabela 3.2, este trabalho apresenta uma nova pesquisa, utilizando o mesmo questionário e metodologia de pesquisa utilizada por *Developers motivation in agile teams* (MELO; SANTANA; KON, 2012), a fim de verificar a ocorrência dos motivadores da tabela 3.2 em empresas que possuem um time de desenvolvimento de software menor, a fim de verificar se há alterações motivacionais de acordo com o tamanho da equipe.

## 4 NOVA PESQUISA EM TIMES ÁGEIS

### 4.1 FATORES QUE LEVARAM A UMA NOVA PESQUISA

Como um dos doze princípios do Manifesto Ágil cita claramente: “Construa projetos cercado de indivíduos motivados; dê-lhes o ambiente adequando e o suporte que eles precisam; confie neles para finalizar o trabalho” (AGILE MANIFEST, Princípios por trás do Manifesto Ágil), a motivação é um dos alicerces para um projeto de sucesso, principalmente quando utilizado métodos ágeis para a entrega de projetos de software. Porém, de acordo com os resultados da pesquisa realizada em *Developers motivation in agile teams* (MELO; SANTANA; KON, 2012) “os motivadores que motivam um time de desenvolvimento ágil, podem ser ligeiramente diferentes dos motivadores encontrados nos times que utilizam metodologias não ágeis” (MELO; SANTANA; KON, 2012).

Tendo isso em mente fomos analisar o mercado brasileiro. Notamos que existe uma crescente demanda por profissionais de tecnologia da informação (JORNAL HOJE, 10 fev. 2014), o que tende a aumentar o número de profissionais ingressando na área e profissionais sendo promovidos, como gestores. Esses gestores recém-promovidos, ou com pouca experiência acabam pondo em risco os projetos por tenderem a gerenciar pessoas como se fossem componentes modulares *Peopleware Productive Projects and Teams* (DEMARCO, T.; LISTER, T, 1999), uma vez que eles foram educados na forma de como o trabalho é feito e não como ele é controlado; possuírem pouca experiência em gestão e praticamente nenhuma prática; fazendo com o que esses profissionais foquem nas questões técnicas do projeto e acabam deixando de lado as questões sociais como motivação e comunicação, como explicado no capítulo 2.3.

Continuando com uma análise do cenário brasileiro, percebemos que 27% do PIB nacional são gerados por micro e pequenas empresas (SEBRAE Micro e Pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil) o que mostra a importância das micro e pequenas empresas no cenário nacional, nos levando a crer que muitas dessas empresas possuem um time de desenvolvimento de software e esse time é reduzido, comparando com os times encontrados na pesquisa *Developers motivation in agile teams* (MELO; SANTANA; KON, 2012) que iam de 120 até 400 integrantes,

os quais eram de grande instituição financeira e um grande provedor de conteúdo nacional.

Então por esses motivos, é importante continuar os estudos iniciados por *Developers motivation in agile teams* (MELO; SANTANA; KON, 2012) em empresas menores, a fim de verificar se os motivadores encontrados por *Developers motivation in agile teams* (MELO; SANTANA; KON, 2012) são os mesmos que os encontrados em empresas menores e com isso ajudar essa extensa quantidade de micro e pequenas empresas que existe em nosso país e também ao grande número de gestores recém-promovidos, oriundos ou não da grande demanda de profissionais na área, proporcionando assim mais material para esses gestores e essas empresas na hora de estudarem quais são os motivadores mais apropriados para utilizarem em seus times ágeis de desenvolvimento de software.

## 4.2 METODOLOGIA UTILIZADA

Para a nova pesquisa, este trabalho segue as mesmas metodologias relatadas pelo artigo *Developers motivation in agile teams* (MELO; SANTANA; KON, 2012), a fim de não comprometer os resultados pelo uso de outros métodos.

Para a nova pesquisa, foi feito inicialmente três entrevistas em duas empresas que possuem um time de desenvolvimento ágil pequeno, conforme a Tabela 4.1

	Empresa D	Empresa E
<b>Tamanho do TI</b>	7	20
<b>Foco do Projeto</b>	E-Commerce de Turismo	Serviço de e-commerce
<b>Experiência com métodos ágeis</b>	3 Anos	8 anos
<b>Entrevistas</b>	3 entrevistas	3 entrevistas

TABELA 4.1 – Empresas as quais foram realizadas as novas pesquisas.

Conforme mostra a Tabela 4.1, as empresas foram representadas como Empresa D e Empresa E. As duas possuem um time de desenvolvimento de software e usam

métodos ágeis, ou seja, realizam entregas constantes conforme Manifesto Ágil (AGILE MANIFESTO, 2001).

A Empresa D é uma empresa de turismo que vende pacotes de viagens, cruzeiros e passagens aéreas totalmente via internet, ou seja, vende todos os seus produtos através de seu website, não possuindo assim nenhuma loja física. Ela possui sua própria equipe de desenvolvimento de software, a qual atua desde seu lançamento e possui um time de desenvolvimento de sete pessoas, e uma estrutura organizacional vertical, onde um gerente de projeto determina quais tarefas deverão ser entregues.

A Empresa E é uma empresa de desenvolvimento especializada em transmissão de vídeo pela internet, fazendo transmissões principalmente de material educativo para que escolas e faculdades. Essa escola e faculdade por sua vez, utilizam o software desenvolvido para fazer a transmissão ao-vivo de suas aulas, assim como disponibilizar conteúdos de vídeo através da internet. A empresa conta com uma equipe de 20 desenvolvedores, dos quais possuem uma estrutura organizacional vertical, ou seja, possuem líderes nas equipes os quais determinam as tarefas que deverão ser entregues pelos programadores. Também utilizam métodos ágeis e costumam entregar funcionalidades novas a cada uma semana.

Para conduzir as entrevistas, foram escolhidos dois programadores e um gerente de projetos de cada empresa, conforme Tabela 4.2, os quais foram entrevistados utilizando as mesmas perguntas utilizadas no artigo *Developers motivation in agile teams* (MELO; SANTANA; KON, 2012), as quais estão presentes em *Interpretative Case Studies on Agile Team Productivity and Management* (MELO; CRUZES; KON, 2012). A transcrição completa das entrevistas realizadas está no (APENDICE A).

	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
<b>Empresa D</b>	Programador	Programador	Gerente de Projeto
	5 meses	1 ano e meio	2 anos
<b>Empresa E</b>	Programador	Gerente de Projeto	Programador
	5 anos	3 anos e meio	6 anos

Tabela 4.2 – Entrevistados pela nova pesquisa.

Proporcionalmente, o número de entrevistados pela nova pesquisa é relativamente maior que os entrevistados pelo artigo *Developers motivation in agile teams* (MELO; SANTANA; KON, 2012), levando em conta o total de integrantes das equipes entrevistadas. A pesquisa do artigo *Developers motivation in agile teams* (MELO; SANTANA; KON, 2012) entrevista 18 pessoas em um montante de 720 possíveis entrevistados, já a nova pesquisa faz 6 entrevistas em um total de 27 possíveis entrevistados. Isso faz crer que o número de entrevistados pela nova pesquisa seja suficiente em termos comparativos. Para efeito de diminuir o impacto do cargo exercido pelo entrevistado, entrevistamos um líder em cada empresa.

Após todas as entrevistas realizadas, é feita uma análise temática das respostas a fim de encontrar os motivadores presentes em cada entrevista.

#### 4.2.1 ANÁLISE TEMÁTICA

Análise temática é um tipo de análise qualitativa. Uma análise qualitativa por sua vez, é uma análise que foca em observar e interpretar o significado em um texto, imagem ou som (BRAUN, V.; CLARKE, V, 2006).

A análise temática é considerada uma das mais apropriadas para pesquisas que tentam descobrir algo usando interpretações e foca em examinar temas, ou seja, ideias implícitas e explícitas que podem estar em um determinado conjunto de dados, no nosso caso, nas entrevistas das empresas. (GUEST; MACQUEEN; NAMEY, 2012)

Para realizar a análise temática, este trabalho segue seis fases de análise como propõe *Qualitative Research in Psychology* (BRAUN, V.; CLARKE, V, 2006). Essas fases estão descritas na Tabela 4.3.

Fase	Processo
1. Familiarizar-se com o texto	Essa etapa é feita a transcrição das entrevistas, após a transcrição, é feita uma leitura geral do texto a fim de se familiarizar com ele.
2. Codificar o texto	Nessa fase, é o momento codificar o texto, ou

	seja, entender cada frase e transcrever qual é o significado delas em breves palavras.
3. Procurar por temas	A partir do resultado da fase anterior, deve-se usar o que foi codificado e tentar extrair temas relevantes.
4. Revisar os temas	Verificar se os temas encontrados são relevantes conforme a codificação e o texto em geral, e por final fazer um mapa temático da análise.
5. Definir e nomear os temas	Renomear de forma clara os temas finais encontrados.
6. Produzir o relatório	Verificar se todos os temas encontrados estão de acordo com o conceito e gerar um resultado final da pesquisa.

*Tabela 4.3 – Etapas para realizar uma análise temática.*

Conforme descrito na tabela 4.3, uma análise temática inicia-se com a transcrição da entrevista. Após essa transcrição tentam-se identificar quais são as principais ideias contidas no texto e consequentemente agrupar essas ideias em temas, esses temas por sua vez são revisados a fim de gerar o resultado final da análise.

A seguir, será explicada as principais fases descritas na tabela 4.3, identificando como as mesmas foram feitas em cada entrevista e como foram gerados os resultados.

#### **4.2.1.1 FAMILIARIZANDO COM O TEXTO**

Nessa etapa, foram transcritas todas as entrevistas que foram gravadas em cada empresa, após essa transcrição, uma leitura e releitura de cada entrevista foi feita a fim de se familiarizar melhor com as respostas relatadas em cada entrevista, em busca dos significados e padrões. Essa imersão no texto é fundamental para desenvolver uma compreensão muito mais completa dos dados transcritos e aumentar as habilidades interpretativas necessárias para analisar os dados (BRAUN, V.; CLARKE, V, 2006).

#### 4.2.1.2 CODIFICANDO AS ENTREVISTAS

Para dar continuidade a pesquisa, foi feita a codificação da entrevista a fim de obter recortes semânticos que se libertasse das entrevistas, ou seja, reduzir o texto em pequenas porções de acordo com o contexto e significado, identificando as características dos dados.

A codificação completa encontra-se no (APENDICE B), onde cada trecho extraído aparece ao lado da respectiva resposta da entrevista. Abaixo, segue o resultado da codificação encontrada em cada entrevista, de acordo com os entrevistados e empresas da Tabela 4.2.

Códigos Entrevistado 1 - Empresa D	
Fazer vender mais	Reconhecimento do cliente
Falta de equipe	Entregas constantes
Reconhecimento do cliente	Aprende com os erros
Aprendizado	Amizade entre colegas
Desempenho do produto	Falta de reunião
Autonomia	Redução de documentação
Uso de ferramentas para ajudar	Familiaridade com o tipo de linguagem
Entregas Constantes	Uso de ferramentas para ajudar
Reuniões ajudam	

Tabela 4.4 – Códigos entrevistado 1, empresa D.

Códigos Entrevistado 2 - Empresa D	
Entregar o que foi pedido	Trabalhar em equipe
Ter igualdade de funções	Comunicação com os demais
Atender as expectativas do cliente	Fazer com o que a empresa venda
Falta de planejamento a longo prazo	Reconhecimento do cliente
Percepção de crescimento	Falta de planejamento
Reconhecimento do gestor	Entrega constante
Falta de planejamento futuro	Determinar o escopo, as tarefas
Pressão, entregas constantes	Interromper tarefas iniciadas
Acredita no produto	Bom relacionamento
Muito retrabalho	Reconhecimento do cliente
Não gosta de muita documentação	Interrupção de algo que esta em desenvolvimento

Tabela 4.5 – Códigos entrevistado 1, empresa D.

Códigos Entrevistado 3 - Empresa D	
Reconhecimento do cliente	Aumento de vendas
Aumento de produtividade	Entregas constantes
Reconhecimento do cliente	Retrabalho
Determinar o papel de cada um	Reuniões diárias
Produto bom, reconhecido	Falta de comunicação
Entrega constante motiva	Determinar tarefas claramente
Competição	Acompanhar o que esta sendo feito

Tabela 4.6 – Códigos entrevistado 1, empresa D.

Códigos Entrevistado 1 - Empresa E	
Reconhecimento do trabalho pelo cliente	Reconhecimento do gestor
Produto de qualidade	Comunicação entre as pessoas da equipe
Gostar da tecnologia	Prazos
Acredita que pode mudar de área	Tempo para chegar no trabalho
Ajudar o próximo	Competição
Reconhecimento que o produto esta indo bem	Reuniões diárias
Treinamento da equipe	Ensinar conhecimentos
Comunicação entre a equipe	Comunicação
Trabalho em equipe	Definir corretamente as tarefas

Tabela 4.7 – Códigos entrevistado 1, empresa D.

Códigos Entrevistado 2 - Empresa E	
Má gerencia	Falta de empenho da equipe
Falta de priorizar o que cada um deve fazer	Gerencia melhora
Problemas com mudança de prioridade	Má gestão
Automatizar teste	Mudança de prioridade
Respeitar a Sprint	Falta de comunicação
Reunião diária não é produtiva	

Tabela 4.8 – Códigos entrevistado 1, empresa D.



Códigos Entrevistado 3 - Empresa E	
Cliente é quem define o que deve ser entregue	O cliente não vê o que está sendo entregue
Falta de gerencia	Falta de projeto de testes
Sabe que o produto é bom	Falta treinamento para o cliente, difundir mudanças.
Clareza no que deve ser entregue	Gosta do produto
Mudança de tarefa sem planejamento	Entregas rápidas
Plano de testes	Equipe insuficiente
Reuniões	Entrega constante

*Tabela 4.9 – Códigos entrevistado 1, empresa D.*

#### 4.2.1.3 EXTRAÇÃO E REVISÃO DE TEMAS

Após a codificação das entrevistas, foram geradas palavras e pequenas frases chamadas de “códigos”, que explicam o conceito dos trechos extraídos do texto, conforme descrito no capítulo 4.2.1.2. A partir desses códigos, faz-se uma análise tentando agrupar os códigos encontrados em temas, temas esses que podem ter mais de um nível de agrupamento, mas que englobem o contexto descrito pelos códigos extraídos (BRAUN, V.; CLARKE, V, 2006). Para que esses temas façam mais sentido em termos comparativos, serão usadas as mesmas nomenclaturas utilizadas pelo autor de *Developers motivation in agile teams* (MELO; SANTANA; KON, 2012), quando possível, caso contrário novos temas serão criados.

Para facilitar a visualização da construção dos temas, foram criados mapas temáticos, mapas esses criados a partir da citação de *Qualitative Research in Psychology* (BRAUN, V.; CLARKE, V, 2006). Em cada mapa, os círculos representam os temas em evidência e os retângulos os “códigos” extraídos na fase anterior como citado no capítulo 4.2.1.2 e finalmente setas, mostrando de quais códigos foram gerados tais temas.

### Mapa Temático – Entrevista Empresa D, entrevistado 1:

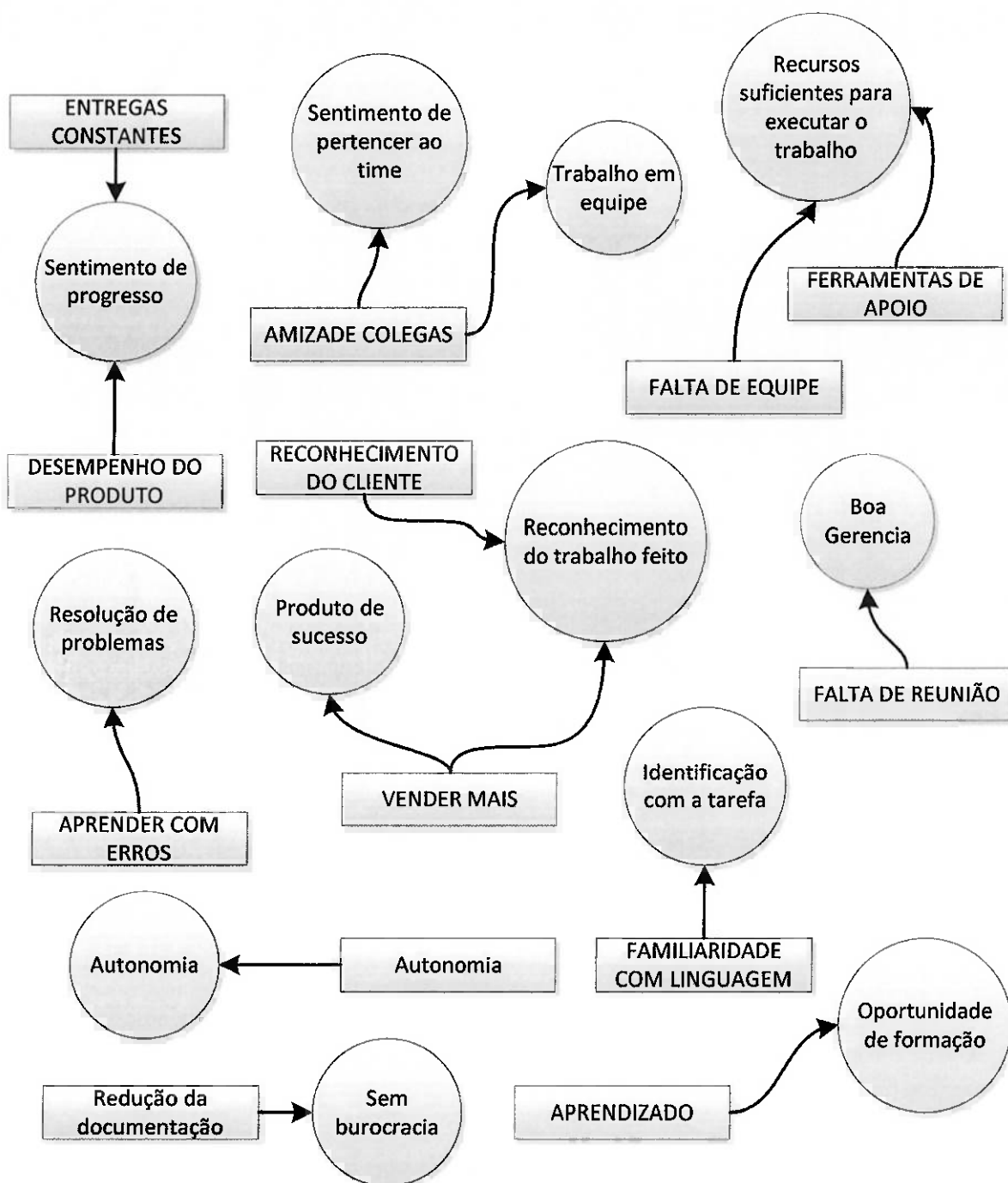


Figura 1 – Mapa temático Empresa D Entrevistado 1

Percebemos pelo mapa temático da figura 1 que vários temas emergiram a partir dessa entrevista. Pelo número de aparições, notamos a clara importância do *Reconhecimento do trabalho feito*, *Sentimento de progresso* e *recursos suficientes*

para executar o trabalho. Isso mostra que para esse entrevistado, uma resposta do gestor ou do cliente sobre o seu trabalho é fundamental para sua motivação, assim como conseguir ver a evolução do software que está trabalhando, sendo esse outro papel que deveria ser suprido pelo gestor ou cliente.

#### Mapa Temático – Entrevista Empresa D, Entrevistado 2:

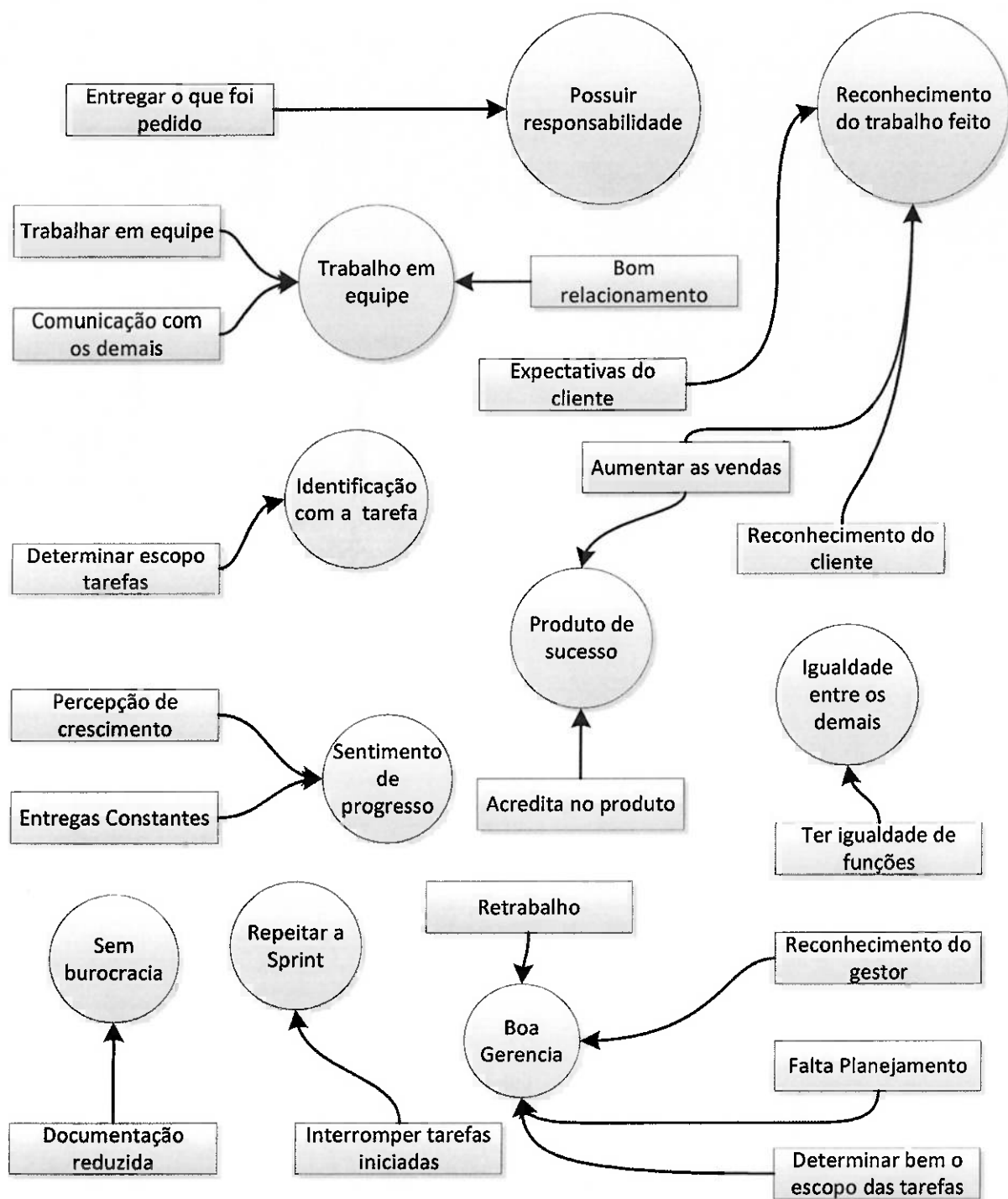


Figura 2 – Mapa temático Empresa D Entrevistado 2

De acordo com o mapa temático da figura 2 notamos que os principais temas para esse entrevistado são: *Boa gerencia* e *Reconhecimento do trabalho feito*. Nota-se novamente a importância do papel do gestor, sendo ele fundamental para suprir o motivador: *Boa gerencia* e também importante para fornecer o motivador: *Reconhecimento do trabalho feito*.

É importante destacar que nesse mapa temático aparece o único motivador/tema incluído nessa pesquisa e não presente na pesquisa realizada pelo artigo *Developers motivation in agile teams* (MELO; SANTANA; KON, 2012) que é o: *Respeitar a Sprint*. Esse motivador estará presente em outras entrevistas e sua frequência fez dele essencial nos resultados, por isso sua inclusão.

*Respeitar a Sprint* significa respeitar o que foi programado para ser desenvolvido na iteração atual sem ser interrompido por outro projeto ou desenvolvimento não planejado.

#### Mapa Temático – Entrevista Empresa D, Entrevistado 3:

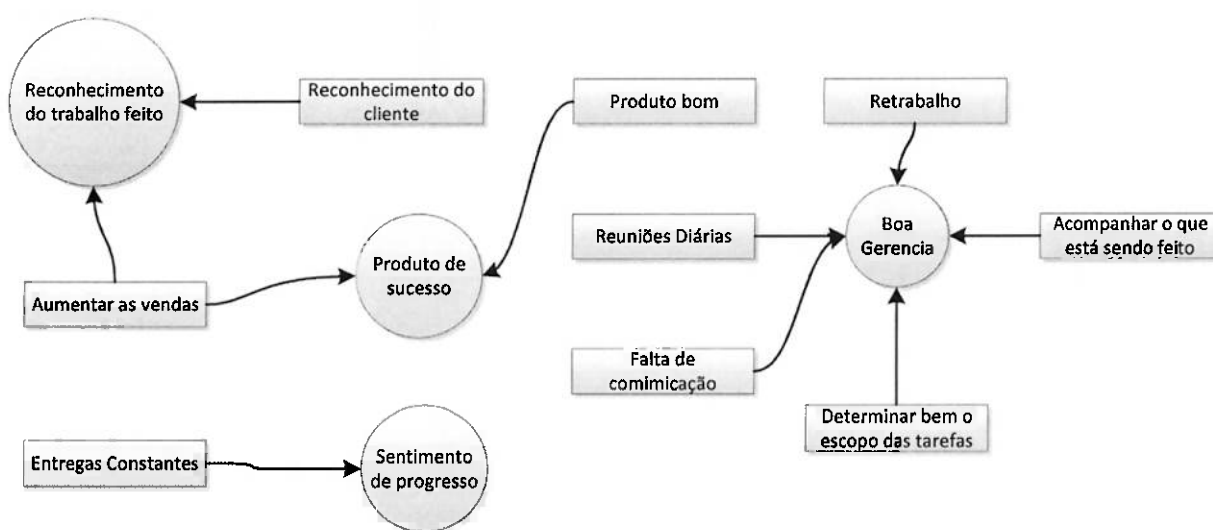


Figura 3 – Mapa temático Empresa D Entrevistado 3

Para o entrevistado do mapa temático da figura 3, menos temas foram encontrados, uma vez que suas respostas foram mais diretas, mas de qualquer forma, os principais motivadores encontrados foram os mesmos da entrevista anterior: *Boa gerencia* e *Reconhecimento do trabalho feito*.

### Mapa Temático – Entrevista Empresa E, Entrevistado 1:

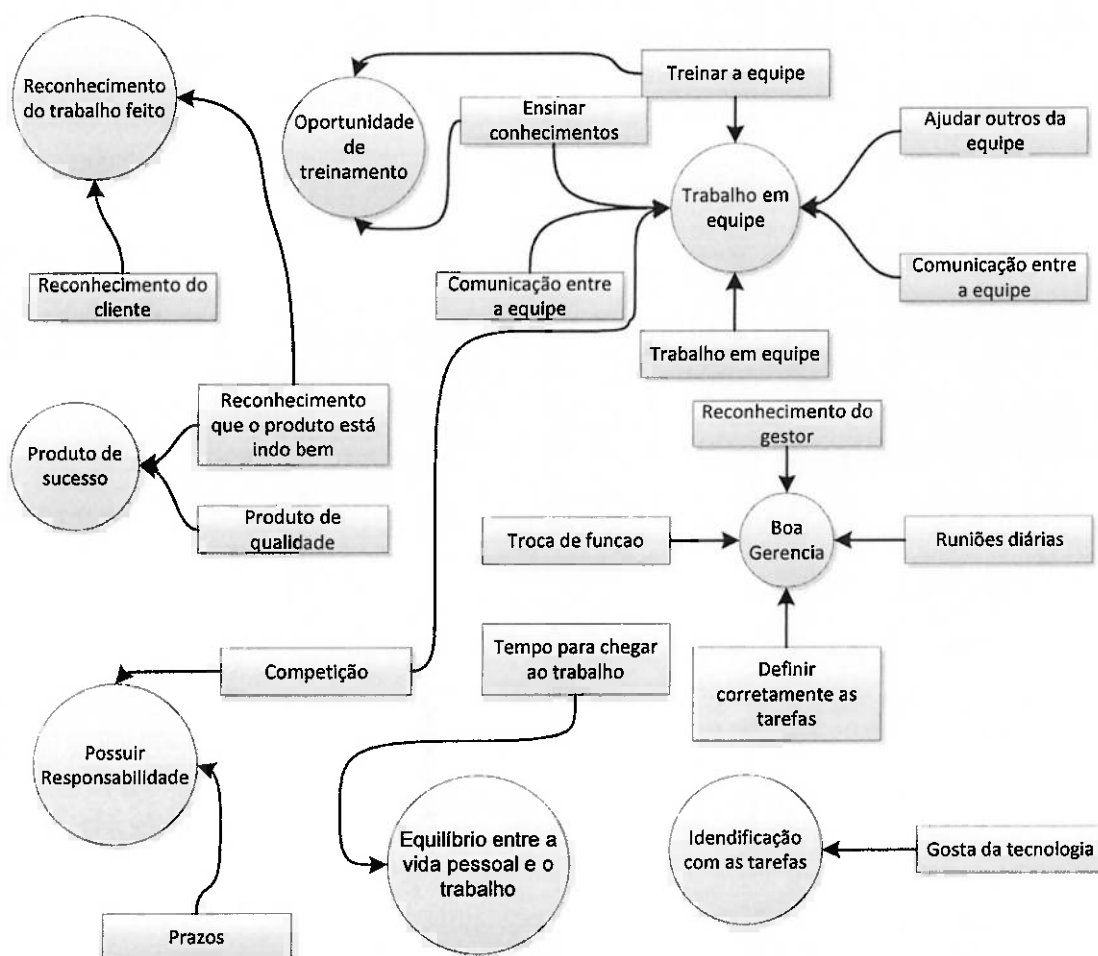


Figura 4 – Mapa temático Empresa E Entrevistado 1

Apesar da mudança de empresa, o padrão do mapa temático do entrevistado mostrado na figura 4 mantém a mesma tendência dos três entrevistados na empresa anterior com a *Boa gerência* aparecendo como um dos principais temas/motivadores. Nota-se a importância do trabalho em equipe para esse entrevistado. Isso ocorreu devido ao perfil do entrevistado, uma vez que ele gosta de ensinar e passar conhecimentos para os demais, porém dar essa oportunidade para ele é essencial para ele se sentir motivado.

### Mapa Temático – Entrevista Empresa E, entrevistado 2:

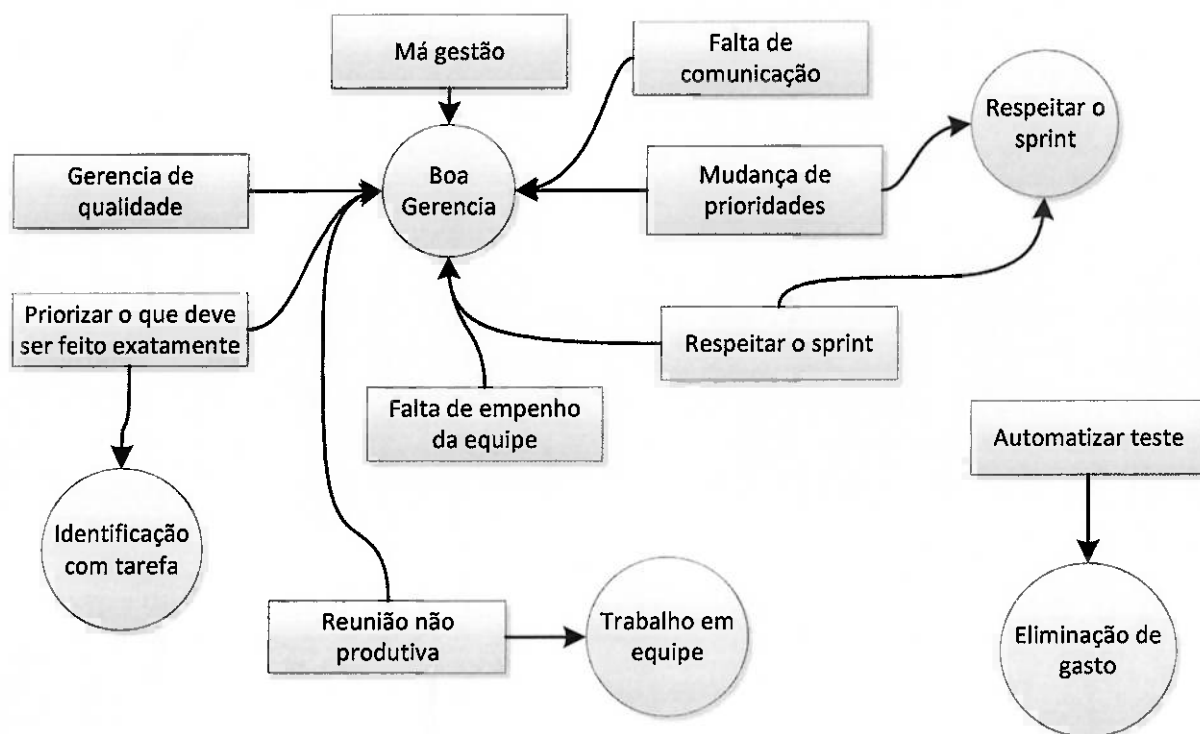


Figura 5 – Mapa temático Empresa E Entrevistado 2

Novamente a *Boa gerência* é a principal motivador no mapa temático do entrevistado da figura 5, além de notarmos novamente a aparição do motivador: *Respeitar a Sprint*, introduzido anteriormente na pesquisa.

### Mapa Temático – Entrevista Empresa E, entrevistado 3:

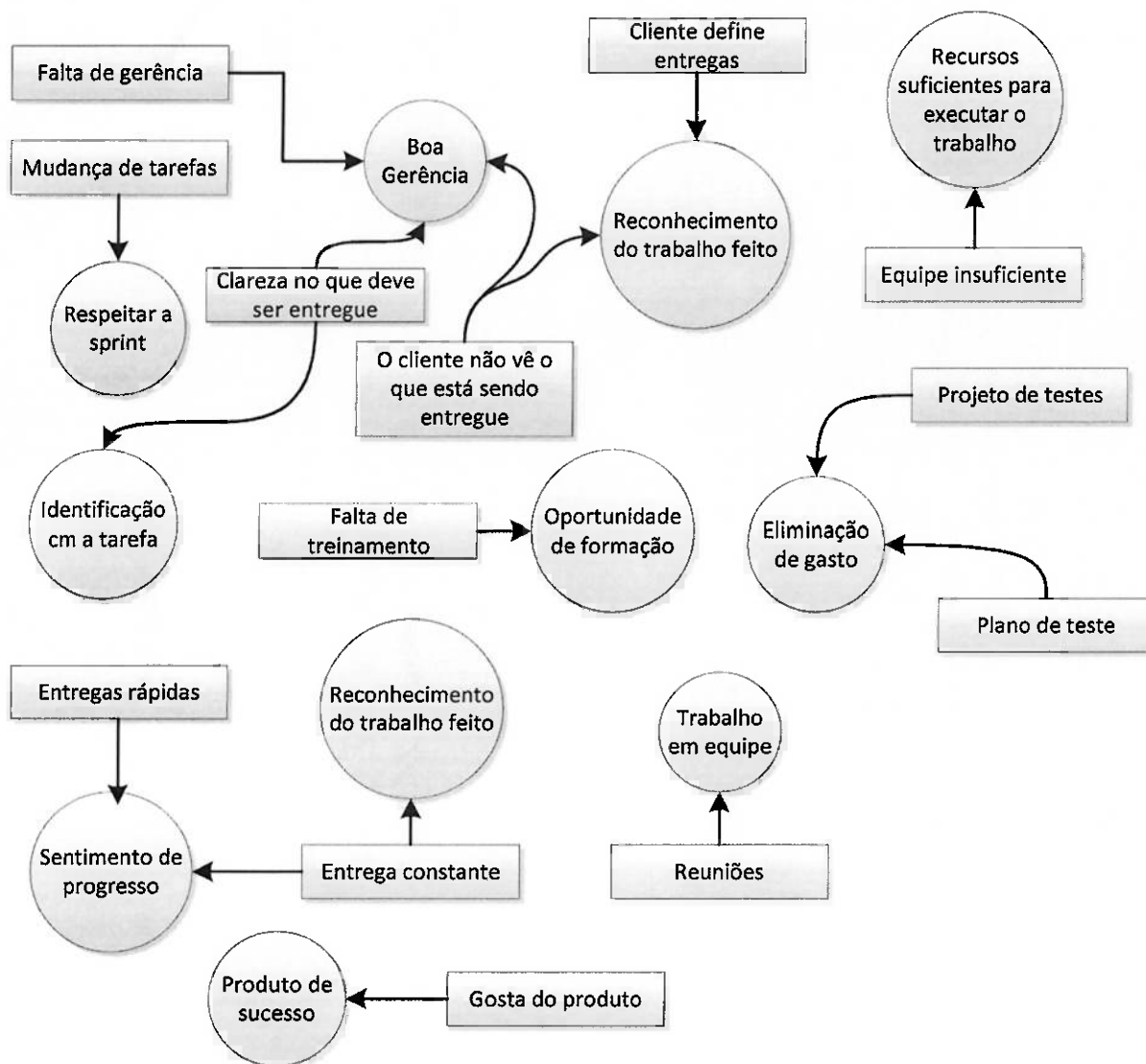


Figura 6 – Mapa temático Empresa E Entrevistado 3

Finalmente, o último mapa temático da figura 6, mantém o comportamento da maioria dos mapas e evidencia a importância da boa gestão nas empresas como fonte de motivação para os integrantes. Até os próprios gestores sentem que uma melhor gestão motivaria melhor os times os que gerenciam.

#### 4.2.1.4 DEFININDO E NOMEANDO OS TEMAS

Essa fase tem como objetivo “definir e refinar” os temas encontrados a fim de chegar a uma nomenclatura plausível para os temas. Como essa pesquisa foi baseada no artigo *Developers motivation in agile teams* (MELO; SANTANA; KON, 2012) e tinha como objetivo comparar os resultados da pesquisa realizada no artigo com os resultados dessa pesquisa realizada em times ágeis menores, então utilizamos os motivadores do artigo como temas de nossa pesquisa, a fim de conseguir ter uma equivalência entre as pesquisas. Apenas um motivador ou tema, foi introduzido aos resultados da análise e que não estavam presentes no artigo base *Developers motivation in agile teams* (MELO; SANTANA; KON, 2012) que foi o: “*Respeitar as Interações de desenvolvimento*”. Esse tema apareceu explicitamente nas respostas de três entrevistas e nas duas empresas, tornando ele extremamente relevante para os resultados, por esse motivo o mesmo foi adicionado como tema e motivador.

Por fim os motivadores / temas encontrados em nossa pesquisa foram:

- Sentimento de progresso / realização.
- Sentir que pertence ao time, participa, trabalha com os demais.
- Trabalho em equipe.
- Boa Gerência (suporte sênior de um gestor, boa comunicação, construção de um time).
- Trabalhar em um produto de sucesso.
- Reconhecimento do trabalho feito.
- Resolução de problemas.
- Identificação com a tarefa (metas claras, interesse pessoal, saber o propósito em um âmbito global).
- Oportunidade de formação (oportunidade de aprendizagem para aumentar competências).
- Autonomia para realizar tarefas.
- Baixa burocracia.
- Recursos suficientes para executar o trabalho.
- Possuir responsabilidade.



- Igualdade entre os demais.
- Respeitar as interações de desenvolvimento (respeitar o planejado nas interações de desenvolvimento).
- Eliminação de gasto.
- Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

#### 4.2.1.5 RESULTADO DA PESQUISA

Finalmente, foi mensurada a frequência de aparições por entrevistado de cada tema, determinando assim o nível de importância de cada tema/motivador para cada empresa, Tabela 4.10.

<b>Tema / Motivador</b>	<b>Empresa D</b>	<b>Empresa E</b>
Boa Gerência (suporte sênior de um gestor, boa comunicação, construção de um time).	3	3
Reconhecimento do trabalho feito	3	2
Trabalhar em um produto de sucesso	3	2
Trabalho em equipe	2	3
Identificação com a tarefa (metas claras, interesse pessoal, saber o propósito em um âmbito global)	3	2
Sentimento de progresso / realização	3	1
Respeitar as interações de desenvolvimento	1	2
Recursos suficientes para executar o trabalho	1	1
Eliminação de gasto	0	2
Oportunidade de formação (oportunidade de aprendizagem para aumentar	1	0

competências)		
Autonomia para realizar tarefas	1	0
Resolução de problemas	1	0
Baixa burocracia	1	0
Possuir responsabilidade	0	1
Igualdade entre os demais	1	0
Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional	0	1

*Tabela 4.10 – Resultados da pesquisa temática por frequência / empresa*

## 5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Apesar das pesquisas terem sido feitas em empresas distintas, percebemos inicialmente que a maioria dos motivadores encontrados no artigo *Developers motivation in agile teams* (MELO; SANTANA; KON, 2012) continuam aparecendo na nova pesquisa, porém com uma importância diferente nos motivadores: *Sentimento de progresso / realização* e *Trabalhar com um produto bem sucedido*. Isso aponta que apesar da diferença entre o tamanho das empresas, a maioria dos motivadores se mantém. Para facilitar a visualização desses resultados, a Imagem 7 mostra todos os motivadores que foram encontrados em ambas às pesquisas, ordenados por sua importância, as quais foram determinadas pelas frequências encontradas em cada pesquisa, como cita tabela 3.2 e 4.4.

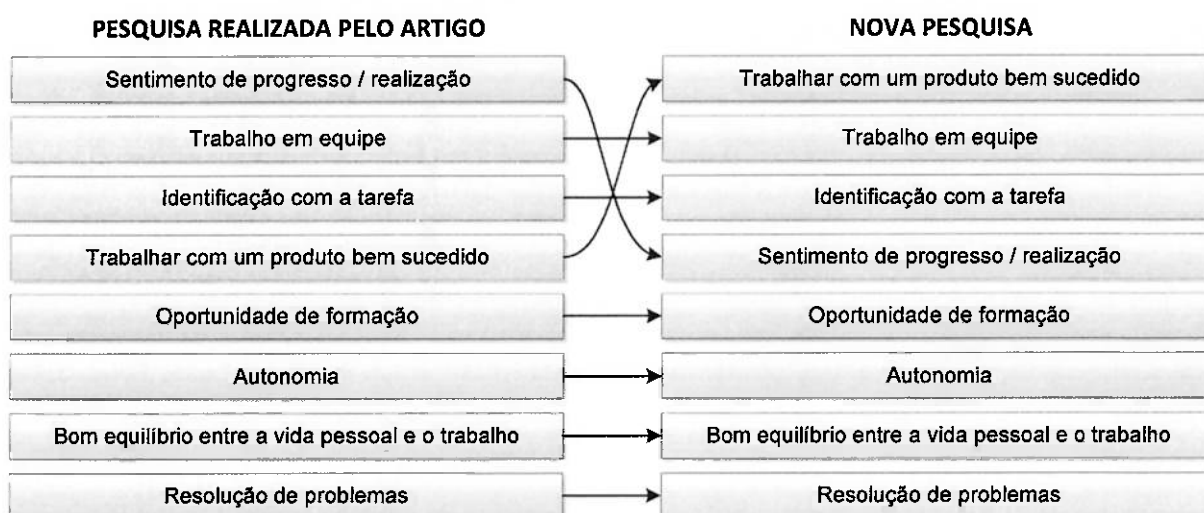


Figura 7 – Motivadores comuns entre o artigo e a nova pesquisa

Percebemos então que *Trabalhar com um produto bem sucedido*, acaba sendo mais importante quando se trata de empresas menores. Constatamos que isso aconteceu devido à proximidade dos integrantes da equipe com o cliente ou pelo dono do produto, onde percebemos que os mesmos acabam vendendo o próprio produto desenvolvido para os desenvolvedores, fazendo com que eles acreditem mais no produto, tornando isso um fator motivador.

A figura 8 ilustra todos os motivadores encontrados nas duas pesquisas, evidenciando de cor mais escura os motivadores que foram exclusivos de cada

pesquisa e de cor mais clara os motivadores presentes nas duas pesquisas, seguindo a ordem de importância, do maior para o menor.

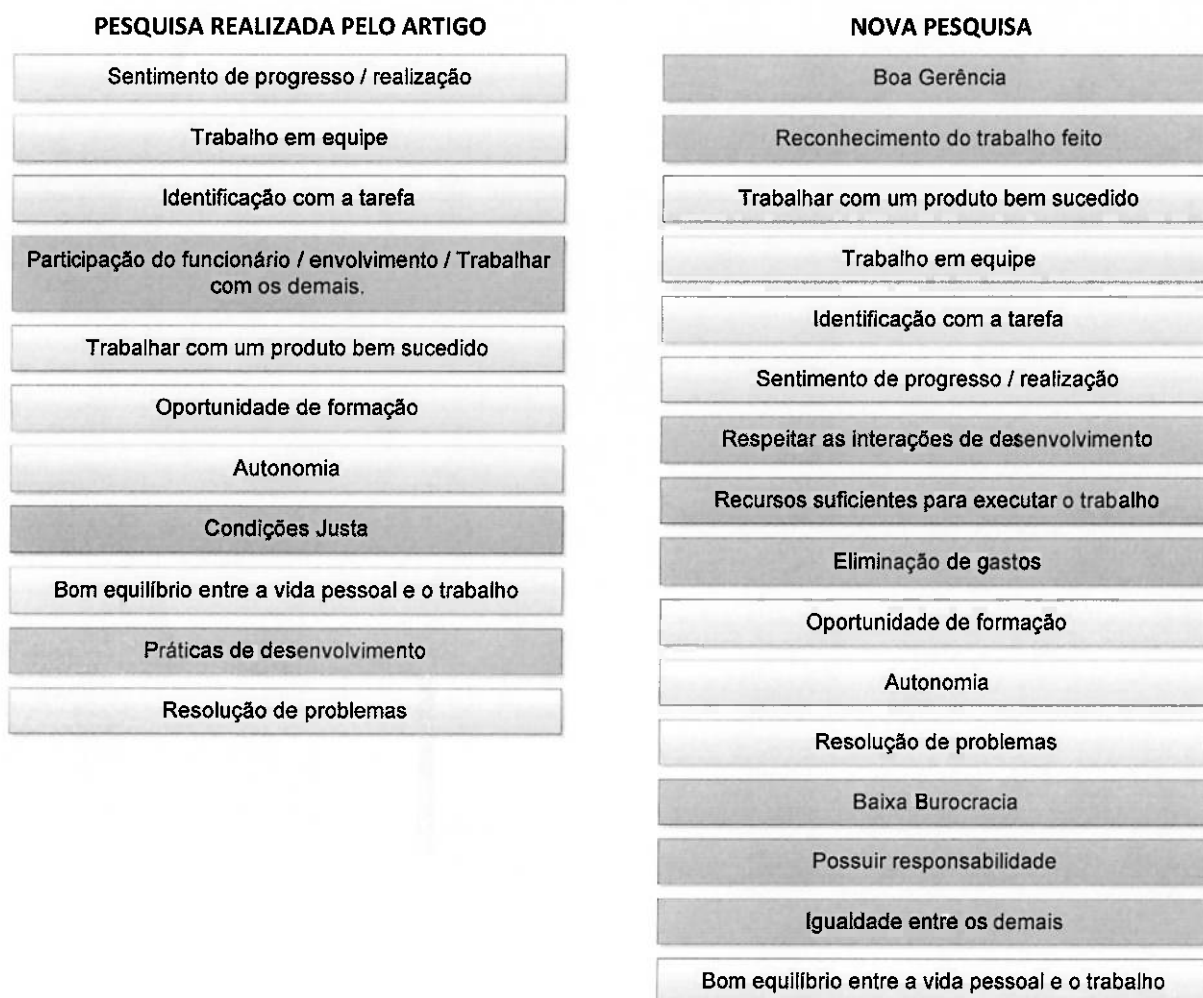


Figura 8 – Todos motivadores encontrados, exaltando os que são exclusivos de cada pesquisa.

Podemos perceber claramente na figura 8, que no universo da pesquisa, possuir uma *Boa Gerencia* e *Reconhecimento do trabalho feito*, acabam se tornando muito mais importante em empresas menores. Observando os mapas temáticos do capítulo 4.2.1.3, a nova pesquisa mostra que a razão para esses temas/motivadores serem mais relevantes foi principalmente pela falta de planejamento, falta de reuniões, falta de esclarecimento sobre as tarefas de cada indivíduo e a falta de comunicação. Constatamos que o motivo desses motivadores serem mais importantes nessas empresas é devido aos seus gerentes e líderes de projetos não possuírem tanta experiência na área, os quais são recém-promovidos, evidenciando assim a teoria de *Peopleware Productive Projects and Teams* (DEMARCO, T.;

LISTER, T, 1999), que ressalta que novos gestores são propensos a dar menos importância às questões sociais do projeto por causa de sua formação, na qual foi educado a pensar na forma que o trabalho é feito e não como ele é gerenciado, além de possuir pouca experiência e quase nenhuma prática significativa em gestão.

Questionadas sobre isso, as empresas alegaram que muito dos gestores, foram promovidos não devido a méritos de gerência, mas sim por estarem a algum tempo na empresa e se destacarem na liderança dos projetos, os quais trabalhavam como desenvolvedores. Outra observação importante é que essas empresas relataram não possuir condição para contratar gestores mais experientes, devido à inviabilidade de pagar os altos salários exigidos pelo mercado, evidenciando também que o aumento da demanda por profissionais de tecnologia da informação, como cita: (JORNAL HOJE, 10 fev. 2014) deve estar influenciando nesse cenário, devido à grande quantidade de oferta de vagas.

Outro ponto importante evidenciado na nova pesquisa é a aparição do motivador: *Respeitar as interações de desenvolvimento*. Extraímos esse novo motivador depois da análise das pesquisas (APENDICE B), as quais muitos entrevistados citaram se sentir desmotivados quando estão no meio de um desenvolvimento e o gestor aparece com outra tarefa não prevista anteriormente, fazendo com o que os mesmos acabem se distraindo do desenvolvimento principal para o desenvolvimento desse paralelo, atrapalhando no resultado geral da entrega. Apesar de essa ser uma responsabilidade da gerência, achamos importante destacar esse fato, o qual ocorre devido muitas vezes pelo fato dos times não possuírem recursos humanos suficientes para produção de vários produtos simultaneamente. Isso foi evidenciado pelo motivador: *Recursos suficientes para realizar o trabalho*, citado nas duas empresas.

Por fim existem 3 motivadores que não foram encontrados na nova pesquisa: *Participação do funcionário / envolvimento / trabalhar com os demais*, condições justas e práticas de desenvolvimento. Analisando individualmente cada um desses percebemos que *Participação do funcionário / envolvimento / trabalhar com os demais* acaba sendo uma realidade para empresas menores, pois praticamente todos os integrantes estão trabalhando juntos, inclusive fisicamente na mesma sala. *Condições justas* é outro motivador que desaparece, isso ocorreu por existir uma igualdade entre todos do time e como o time é um time pequeno, quando existe

alguma posição não justa ela é logo evidenciada. Por último o motivador: *Práticas de desenvolvimento* não estão presentes na nova pesquisa por elas trabalharem com poucos produtos, ou seja, praticamente trabalharem com um único produto, então os métodos de desenvolvimento já foram definidos e redefinidos no projeto de cada produto e não sofrem alterações, pois já seguem práticas eficazes e não descontentam os desenvolvedores.

## 6 CONCLUSÃO

Os resultados encontrados pela pesquisa realizada por essa monografia sugere que apesar do time de desenvolvimento ser menor, a motivação de times ágeis se comporta praticamente como o relatado no artigo *Developers motivation in agile teams* (MELO; SANTANA; KON, 2012), verificando assim os resultados do artigo que sugere que “os motivadores que motivam um time de desenvolvimento ágil, podem ser ligeiramente diferentes dos motivadores encontrados nos times que utilizam metodologias não ágeis” (MELO; SANTANA; KON, 2012). e mostrando que apesar do tamanho da equipe, praticamente todos os motivadores se mantêm.

Também foi evidenciado que os times de desenvolvimento que possuem gestores recém-promovidos ou com pouca experiência podem mudar os motivadores que motivam a equipe, fazendo com que a falta de ações gerenciais desses gestores sejam considerados motivadores para essas equipes, isso foi concluído a partir dos dois principais motivadores encontrados na nova pesquisa: *Boa gerência* e *Reconhecimento do trabalho feito* e pelo fato dos gestores das mesmas serem recém-promovidos.

Finalmente constatamos que no cenário brasileiro atual, muitas micro e pequenas empresas estão sofrendo uma grande competição por profissionais de tecnologia da informação, podendo assim aumentar as chances de essas equipes possuírem um gestor recém-promovido ou com pouca experiência. Procuramos aqui evidenciar esse ponto, para que esses gestores tomem uma maior consciência sobre a importância motivacional em equipes de desenvolvimento de software ágeis além de colaborar um pouco com a continuação dos estudos iniciados pelo artigo: *Developers motivation in agile teams* (MELO; SANTANA; KON, 2012).

## REFERÊNCIAS

- MELO, C.O.; SANTANA, C.; KON, F. Developers motivation in agile teams. EUROMICRO CONFERENCE ON SOFTWARE ENGINEERING AND ADVANCED APPLICATIONS. 2012. v38, p. 376-383.
- MELO, C.O.; CRUZES, D.S; KON, F.; CONRADI, R. Interpretative Case Studies on Agile Team Productivity and Management. 2012.
- SOMMERVILLE, I. Engenharia de Software, Addison-Wesley Brasil, 8ª Edição, 2007.
- GUEST, G; MACQUEEN K. M.; NAMEY E. E. Applied Thematic Analysis, SAGE Publications, 2012
- BEECHAM, S.; BADDOO, N.; HALL, T.; ROBINSON, H.; SHARP H. Protocol of a Systematic Literature Review of Motivation in Software Engineering. Tech. Report No. 452, 2006.
- FRANÇA, A. C. C.; GOUVEIA, T. B.; SANTOS, P. C. F.; SANTANA, C.; DA SILVA, F. Q. B. Motivation in software engineering: A systematic review update. EVALUATION & ASSESSMENT IN SOFTWARE ENGINEERING (EASE), 15th Annual Conference, p.154-163, 2011.
- DEMARCO, T.; LISTER, T. Peopleware: Productive Projects and Teams. Dorset House Publishing Co. 2 Edição, p.3-6, 1999.
- BRAUN, V.; CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology. Qualitative Research in Psycholog. 3 Edição. p.77-101, 2006
- ALHOJAILAN, M. I. Thematic analysis: a critical review of its process and evaluation. WEI International European Academic Conference Proceedings. p.8- 21, 2012
- PRESSMAN, R. S.; Engenharia de Software. 6 ed. São Paulo: McGraw Hill/Nacional, 2006.
- JORNAL HOJE. Crescimento de vagas em tecnologia da informação gera oportunidades. Disponível em < <http://g1.globo.com/jornal-hoje/noticia/2014/02/crescimento-de-vagas-em-tecnologia-da-informacao-gera-oportunidades.html> > Acesso em: 01 nov. 2014.
- SEBRAE. Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil. Disponível em



<<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/Micro-e-pequenas-empresas-geram-27%25-do-PIB-do-Brasil> >. Acesso em: 01 nov. 2014.

- AGILE MANIFESTO. Agile Manifesto. Disponível em: <<http://www.agilemanifesto.org>> Acesso em: 01 nov. 2014
- FONSECA, I.; CAMPOS, A. Por que SCRUM?. Engenharia de Software Magazine, Rio de Janeiro, ano 1, ed. 4, p.30-35, 2008.

## APENDICE A – ENTREVISTAS

A seguir, foram transcritas as entrevistas realizadas em duas empresas:

Empresa D: Site de turismo online.

Empresa E: Empresa de desenvolvimento de softwares de streams de vídeo.

### **Empresa D, Entrevistado 1:**

**Pergunta:** Qual é o seu papel no projeto e quanto tempo você está trabalhando aqui na empresa?

**Resposta:** 4 ou 5 meses e meu papel no projeto é desenvolver os serviços, a aplicação do site como um todo.

**Pergunta:** O que você acha que é o seu papel na equipe? Qual o seu papel na equipe?

**Resposta:** Ajudar o time a ir para frente, deixar cada vez mais ter mais serviços e funcionalidades no site para vender mais e etc.

**Pergunta:** Como é o julgamento para a priorização do que deve ser feito, o que deve ser entregue?

**Resposta:** Em minha opinião é o que vende mais, o que precisa vender mais precisa ser entregue primeiro.

**Pergunta:** Em sua opinião, o cliente percebe o que foi entregue em cada iteração ou entrega?

**Resposta:** Sim

**Pergunta:** E ele reporta isso?

**Resposta:** Sim

**Pergunta:** Em sua opinião, o seu time tem entregado coisas que agreguem valor ao cliente?

**Resposta:** Sim, cruzeiros, por exemplo, aéreo que vai entregar.

**Pergunta:** Em que ponto está seu projeto? Acredito que é um projeto meio sem fim

**Resposta:** Não tem

**Pergunta:** Qual é a sua opinião sobre a produtividade do projeto?

**Resposta:** Como assim?

**Pergunta:** Qual é a sua opinião sobre a produtividade do time de desenvolvimento?

**Resposta:** Acho que é boa, acho que se tivesse mais gente agente faria muito mais coisas que agregassem valor, resultados. Mas agente as vezes quer fazer mais coisas mas não tem braço.

**Pergunta:** Como você percebe essa produtividade é boa?

**Resposta:** Com a quantidade de entregas

**Pergunta:** Na sua opinião qual a qualidade do projeto?

**Resposta:** Ao meu ver é muito boa.

**Pergunta:** Como você acompanha a qualidade externa do projeto? Como você acha que é a visão do cliente? Tem uma visão boa

**Resposta:** Sim, muito boa

**Pergunta:** Como você se lida com os erros que acontecem no projeto, e em suas entregas?

**Resposta:** Tento não repeti-los, principalmente sql.

**Pergunta:** Existe algum retrabalho no projeto?

**Resposta:** Sim, bastante porque o cliente é interno então acaba você querendo ter a máxima perfeição possível, então agente começa fazendo alguma coisa, e a, vamos fazer isso aqui que vai melhorar. Acho que como o cliente é interno tem bastante retrabalho por causa disso. Agente tem um trabalho interno e o cliente é interno, acaba tendo bastante.

**Pergunta:** O que você acha que mais influencia a produtividade da equipe?

**Resposta:** Proximidade um com outro, agente ser mais próximos, mais amigos talvez acaba dando chance para eu faço isso, você aquilo e acaba acelerando.

**Pergunta:** Em sua opinião, tem alguma mudança na forma de trabalho que influenciou em qualquer variação da produtividade?

**Resposta:** Estou há pouco tempo, não sei.

**Pergunta:** Você considera o projeto motivador?

**Resposta:** Acho que quando vende bastante, como por exemplo: cruzeiro, agente vai ter todas as integrações, acho que isso é motivador e tem bastante coisa para crescer.

**Pergunta:** Existe alguma coisa que desmotiva você no projeto? Em modo geral?

**Resposta:** Acho que poderia fazer mais reuniões, mas não toda hora, às vezes para e dar uma alinhada melhor.

**Pergunta:** E você acha que tem alguma coisa que desmotiva você na empresa?

**Resposta:** Acho que não.

**Pergunta:** Existe alguma coisa que nos métodos ágeis que motiva você de qualquer maneira?

**Resposta:** Eu já trabalhei de outra forma com o PMI, então não gostava. O ágil dá mais liberdade e fica mais a vontade para trabalhar. O PMI eu odiava, muito ruim, muito fechado.

**Pergunta:** Você chama de PMI processo não ágil, isso?

**Resposta:** Isso tinha um cara lá que fazia o PMI de ponta a ponta e eu acabava fazendo muito menos trabalho, porque eu ficava esperando varias coisas e ficava mais engessado. Acho que o ágil você fica mais solto, dá para trabalhar melhor.

**Pergunta:** Existe algum tipo de gasto, tanto de recurso como de tempo no projeto que põe em risco o projeto?

**Resposta:** A meu ver não, até onde eu enxergo o projeto não.

**Pergunta:** Se você pudesse escolher três coisas para aumentar a produtividade, o que escolheria?

**Resposta:** Eu acho que quando agente usava o TFS, agente acabava vendo todas as tarefas que precisávamos fazer, então agente acabava matando as mais fáceis, e isso aumentaria a produtividade e talvez se agente tivesse outra pessoa na equipe para fazer mais HTML, CSS e agente se preocupar mais com a parte do desenvolvimento puro, c#, eu trabalhava assim antigamente, ficava um cara só, passava para outro cara e falava, se vira, e eu ficava só com o desenvolvimento c# mesmo.

**Pergunta:** O que você acha que o uso de métodos ágeis aumenta a produtividade da equipe? E

**Resposta:** Sim, sem duvida.

**Pergunta:** Por quê?

**Resposta:** Porque eu já vi o outro lado e é bem mais rápido mesmo. Quando tinha PMI, eu esperava tanta coisa para fazer um negocinho de nada.

**Pergunta:** Existe alguma coisa nos métodos ágeis que aumenta sua produtividade da equipe ou a sua individualmente.

**Resposta:** Scrum inteiro, de 15 em 15 dias, usava o Trelo.

**Pergunta:** Existe alguma coisa nos métodos ágeis que diminui sua produtividade da equipe ou a sua individualmente.

**Resposta:** Não.

**Empresa D, Entrevistado 2:**

**Pergunta:** Qual é o seu papel no projeto aqui da empresa e quanto tempo você está trabalhando nele?

**Resposta:** Meu papel no projeto é auxiliar a equipe de desenvolvimento a ter o máximo de produtividade e garantir que as entregas sejam feitas com o máximo de agilidade e o máximo de assertividade e rendimento. Eu estou na empresa há 3 anos e pouquinho e nessa função um pouco mais de um ano e meio.

**Pergunta:** E qual que é a maneira de seu time trabalhar? Qual o seu papel na equipe?

**Resposta:** Não é que cada um tem um papel específico, eu não vejo assim, é que agora com o Rodrigo, mas não vejo que cada um tem um papel específico, eu entendo que minha posição aqui na equipe é justamente essa: assim que pinta uma oportunidade de fazer uma coisa nova, quem já entregou isso? Ah, já entreguei, tá livre? Tem um novo desafio? Até onde você consegue fazer, até onde agente consegue evoluir, então agente evolui até esse ponto, a outra pessoa que já terminou a outra tarefa assume, mas a intenção é fazer com que tudo mundo se integre e entregar o que foi pedido, solicitado, o que o cliente precisa.

**Pergunta:** Como é o julgamento para a priorização do que deve ser entregue?

**Resposta:** Eu acho que o julgamento aqui é meio que por, a prioridade é... Claro que toda empresa gera em torno de venda, em torno de resultados, mas aqui eu acho que essa prioridade é mais salutar. Tem a parte de planejamento, tem a parte de pensar médio, longo prazo, mas a questão de resultado acaba atropelando o planejamento que seria melhor construído se tivesse dado tempo ao tempo.

**Pergunta:** Em sua opinião, o cliente percebe o que foi entregue em cada iteração ou entrega? Ele reporta isso?

**Resposta:** Sim, eu acho que sim, até de acordo com a demanda e a requisição do cliente ele nota a entrega do produto, do módulo, ele percebe sim.

**Pergunta:** Em sua opinião, o seu time tem entregado coisas que agreguem valor ao cliente?

**Resposta:** Na minha opinião sim

**Pergunta:** Em que ponto está seu projeto?

**Resposta:** é um projeto em constante evolução. Parece que a cada entrega, o produto vai agregando ainda mais valor do que ele já tem, de acordo com as entregas que são feitas, em minha opinião. Questão de cruzeiros, aéreo, que uma entrega pode mudar substancialmente o produto.

**Pergunta:** Qual é a sua opinião sobre a produtividade do projeto?

**Resposta:** Eu entendo que a produtividade é uma produtividade boa, acredito eu que poderia ser um pouco maior, não melhor mais maior, pelo fato do planejamento, que de acordo com a pergunta anterior, fala de entrega, solicitação do cliente, vamos vamos, agora agora, que talvez com o planejamento, agente tivesse uma produtividade maior. Planejando, vai produzindo, e no final você tem uma entrega mais...

**Pergunta:** Como você percebe essa produtividade? Quantidade de entrega?

**Resposta:** Isso, na quantidade de entrega. Mas ai que tá, mas a quantidade de entrega não referencia, como se eu tiver entregando muita coisa talvez a produção não seja muito grande. Em minha opinião. Não é porque eu estou entregando muita coisa que eu estou produzindo muita coisa.

**Pergunta:** Qual sua opinião sobre a qualidade do projeto?

**Resposta:** Acho que é uma qualidade boa

**Pergunta:** Como você acompanha a qualidade externa do projeto?

**Resposta:** Sim

**Pergunta:** Como você se lida com erros?

**Resposta:** Para falar a verdade me sinto frustrado com erros. Eu fico bem chateado com erros

**Pergunta:** Existe algum retrabalho no projeto? Quanto

**Resposta:** Eu acredito que em partes exista. Talvez 30%, por ser uma demanda, vamos, agora, entrega, e o fato da metodologia ágil pedir isso essa parte funcionando, e é entregue essa parte funcionando. Retorna, fala poxa, agente poderia ter previsto que essa parte incluiria um outro modulo, um aéreo ou uma tarifa, ou uma coisa assim que agente poderia ter pensado assim mais alguns dias para incluir isso. Agora se o solicitante reportou isso, olha preciso de um login e senha e chega lá na hora e o login e senha esta funcionando, mas dai ele fala, preciso de mais uma etapa no login e senha eu considero como entrega feita,

entrega 100% com qualidade mas o cliente mudou o escopo quando recebeu o produto.

**Pergunta:** O que você acha que mais influencia a produtividade da equipe?

**Resposta:** Eu acho que é cliente, porque se você tem uma regra de trabalho, uma sequencia, você tem um ponto A para chegar no ponto B, e você é interrompido nessa trajetória, isso quebra um pouco essa parte de desenvolvimento.

**Pergunta:** Em sua opinião, tem alguma mudança na forma de trabalho que influenciou na variação da produtividade?

**Resposta:** Não

**Pergunta:** Você considera o projeto motivador?

**Resposta:** Considero, tem muita coisa para acontecer.

**Pergunta:** Existe alguma coisa que desmotiva você no projeto?

**Resposta:** Não.

**Pergunta:** E você acha que tem alguma coisa que desmotiva você na empresa?

**Resposta:** Toda empresa, até mesmo constitui sua empresa, você vai julgar e falar, dentro na minha empresa não está conseguindo fazer tal coisa. Acho que desmotivar ou não tem situações que agente poderia evitar dentro da empresa, que eu acho que são situações desnecessárias, mas não é o que desmotiva porque não vivo a situação. Eu vivo uma situação A e não um situação B, acho que seria um pouco diferente e mexeria com minha motivação.

**Pergunta:** Existe alguma coisa que nos métodos ágeis que motiva você de qualquer maneira?

**Resposta:** Olha, tem um lado positivo e é meio complexo, é um paradoxo. Quando você fala de metodologia ágil você acaba assumindo aí uma parte de um futuro retrabalho. Quando o técnico fala assim, eu vou desenhar assim o projeto, você vai falar se é isso que você quer, e eu vou te entregar, e chega lá na frente e o cara fala, não é bem isso.. Agente desenhou e você mudou o escopo do projeto. A metodologia ágil na minha opinião acho que é importante, acho que é legal para ser algo mais tangível, não só para quem está desenvolvendo, para a equipe motivar, tá legal, tá bacana, o cliente tá aprovando, vamos embora, vamos embora, o cliente também fala, estou recebendo, tá legal, o negócio está tomando uma forma ao invés de ficar seis meses ali na incubadora, e quando chega vem aquele projeto ruim e talvez a equipe não tenha entendido direito, e agora vai ter um retrabalho. Então eu



acho bacana na metodologia ágil de ter entrega constante e sentir isso do cliente, e ter um feedback: isso tá legal, isso tá bacana, isso não está, isso agente acho que era certo mas por causa disso aqui agente vai ter que implementar uma outra situação para agente chegar no que realmente importa. Agora em outra metodologia talvez agente talvez perca muito tempo para desenha, chegar lá na frente para descobrir que não funcionou.

**Pergunta:** Existe algum tipo de gasto que põe em risco o projeto? Tempo, dinheiro, algum tipo de gasto ou recurso, dinheiro?

**Resposta:** Não.

**Pergunta:** Se você pudesse escolher três coisas para aumentar a produtividade, o que seria?

**Resposta:** Eu vejo que quando agente para um desenvolvimento para atender um bug, alguma coisa, uma demanda urgente, eu vejo isso como uma perda de produtividade. Talvez se agente tivesse uma equipe maior, uma equipe que de repente olha, tem essa equipe que coisa do desenvolvimento de longo prazo e esse outro colaborador que atende também, que você não tira o colaborador do foco, outra pessoa atende, e depois faz uma reunião: aconteceu isso, isso e isso e depois o gerente faz uma reunião e destaca mais duas pessoas para a correção desse bug e implementação dessa coisa que é urgente e essas duas pessoas cuidam desse desenvolvimento que não pode parar e lá na frente agente vai precisar disso.

**Pergunta:** O que você acha que o uso de métodos ágeis aumenta a produtividade da equipe? Por quê?

**Resposta:** Pelas entregas frequentes.

**Pergunta:** Existe alguma coisa nos métodos ágeis que diminui sua produtividade da equipe ou a sua individualmente.

**Resposta:** Talvez se a demanda não for bem acolhida, entendida, por mais que seja uma entrega ágil, tenha um retrabalho.

**Empresa D, Entrevistado 3:**

**Pergunta:** Qual é o seu papel no projeto aqui da empresa e quanto tempo você está trabalhando aqui na empresa?

**Resposta:** Sou gerente de projetos e estou trabalhando com a equipe faz dois anos

**Pergunta:** E qual que é a maneira de seu time trabalhar? Qual o seu papel na equipe?

**Resposta:** O meu time vem se adaptando a maneira de trabalhar no dia-a-dia, mas basicamente tentamos fazer as principais tarefas, onde cada tarefa é repassada por mim para um integrante da equipe, o qual é acompanhado diariamente sobre a evolução da tarefa

**Pergunta:** Como é o julgamento para a priorização do que deve ser entregue?

**Resposta:** De acordo com o que agrega mais valor ao cliente

**Pergunta:** Em sua opinião, o cliente percebe o que foi entregue em cada iteração ou entrega? Ele reporta isso?

**Resposta:** Sim, pois na maioria das vezes as alterações bem são perceptíveis.

**Pergunta:** Em sua opinião, o seu time tem entregado coisas que agreguem valor ao cliente?

**Resposta:** Sim, ele é o alma do negócio e tenta agregar o máximo de valor

**Pergunta:** Em que ponto está seu projeto?

**Resposta:** Nosso projeto é contínuo, então nesse momento estamos trabalhando em duas frentes, uma para aumentar e a outra para fazer integrações a fim de facilitar o trabalho do time operacional

**Pergunta:** Qual é a sua opinião sobre a produtividade do projeto?

**Resposta:** Moderada

**Pergunta:** Como você percebe essa produtividade é moderada?

**Resposta:** Pois as entregas são feitas constantemente.

**Pergunta:** Na sua opinião sobre a qualidade do projeto?

**Resposta:** Boa, vejo que pode ser melhorada, mas com a equipe que temos acho que é boa

**Pergunta:** Como você acompanha a qualidade externa do projeto? Do que os outros veem?

**Resposta:** É boa, principalmente com a satisfação dos sócios da empresa

**Pergunta:** Existe algum retrabalho no projeto?

**Resposta:** Sim, principalmente quando algum colaborador sai da empresa

**Pergunta:** O que você acha que mais influencia a produtividade de sua equipe?

**Resposta:** A falta de determinar os papéis de cada um claramente

**Pergunta:** Em sua opinião, tem alguma mudança na forma de trabalho que influenciou na variação da produtividade?

**Resposta:** Sim, o acompanhamento ou cobrança diária

**Pergunta:** Você considera o projeto motivador?

**Resposta:** Sim, principalmente por ser um site de turismo reconhecido.

**Pergunta:** Existe alguma coisa que desmotiva você no projeto?

**Resposta:** Não

**Pergunta:** E você acha que tem alguma coisa que desmotiva você na empresa?

**Resposta:** Sim, a falta de comunicação entre outras áreas da empresa

**Pergunta:** Existe alguma coisa que nos métodos ágeis que motiva você de qualquer maneira?

**Resposta:** Sim, a entrega constante é o fator principal para ver o produto funcionando

**Pergunta:** Existe algum tipo de gasto que põe em risco o projeto? Tempo, dinheiro, algum tipo de gasto ou recurso que é mal gasto e acaba atrapalhando o projeto?

**Resposta:** Não

**Pergunta:** Se você pudesse escolher três coisas para aumentar a produtividade, o que seria?

**Resposta:** A determinação exata das tarefas, a competição interna e o acompanhamento do que está sendo feito

**Pergunta:** O que você acha que o uso de métodos ágeis aumenta a produtividade da equipe?

**Resposta:** A entrega constante

**Pergunta:** Existe alguma coisa nos métodos ágeis que diminui sua produtividade da equipe ou a sua individualmente.

**Resposta:** Não

**Empresa E, Entrevistado 1:**

**Pergunta:** Qual é o seu papel no projeto aqui da empresa e quanto tempo você está trabalhando aqui na empresa?

**Resposta:** Sou desenvolvedor, estou trabalhando nesse projeto desde novembro do ano passado. Um ano. Nesse projeto, nessa empresa estou há quase 5.

**Pergunta:** E qual que é a maneira de seu time trabalhar? Qual o seu papel na equipe?

**Resposta:** Eu comecei para começar a desenvolver um pedaço novo do projeto, mas como essa fase terminou, eu estou ajudando em outras parte, na parte do projeto que era do Cleyton e agora eu que estou tomando conta por assim dizer, desenvolvimento.

**Pergunta:** Como é o julgamento para a priorização do que deve ser entregue?

**Resposta:** Geralmente de melhor custo benefício, entrega por tempo, em termos de valor para o cliente final, o que mais impacta para ele e o menor tempo que conseguimos entregar. Isso é melhor pois se o cliente está vendo o negócio crescendo, mesmo que o prazo não seja cumprido, ele fica contente de ter esse feedback.

**Pergunta:** Em sua opinião, o cliente percebe o que foi entregue em cada iteração ou entrega? Ele reporta isso?

**Resposta:** Sim, no nosso projeto agente está seguindo um processo bem definido do que vai ser entregue, homologar, eles estão bem cientes.

**Pergunta:** Em sua opinião, o seu time tem entregado coisas que agreguem valor ao cliente?

**Resposta:** Sim bastante.

**Pergunta:** Em que ponto está seu projeto?

**Resposta:** A parte de design está pronta, agora vamos entrar em outra fase, vamos transformar todos os produtos em API, não só dou meu produto, mas de todos os produtos, para que eles comecem a se falar inteiros como um produto único.

**Pergunta:** Qual é a sua opinião sobre a produtividade do projeto?

**Resposta:** Boa, poderia ser um pouco melhor, bem boa.

**Pergunta:** Como você percebe essa produtividade que essa produtividade é boa?

**Resposta:** Pelas coisas que agente faz no tempo que agente faz.

**Pergunta:** Qual sua opinião sobre a qualidade do projeto?

**Resposta:** Um dos projetos mais organizados que trabalhei. Pela quantidade de projetos naquela solution, você desacredita que esta bem. Mas ninguém imaginava que esse projeto ia ser grande desse jeito.

**Pergunta:** Como você acompanha a qualidade externa do projeto?

**Resposta:** Acredito que sim, eu não estou muito próximo do cliente, mas eu estou próximo das pessoas que estão.

**Pergunta:** Como você se lida com erros?

**Resposta:** Geralmente a gente para o que está fazendo e dedica full time naquilo. Agradável não é, mas não vou dizer que é esperado, ninguém é perfeito, em algum ponto, alguma coisa de ruim vai acontecer, agente nunca espera. No geral agente tem lidado bem, mas na hora que acontece é a loucura de sempre, a hora que acontece, está em produção, é o cliente insatisfeito com o negocio, quer resolver o mais rápido possível para não impactar no desenvolvimento das outras coisas também, que se ficar la muito tempo, agente começa a receber, percebe que a imagem muda, a imagem muda, a relação muda.

**Pergunta:** Existe algum retrabalho no projeto? Você fazer um negócio e ter que refazer dinovo.

**Resposta:** Não, acho que tem bem pouco

**Pergunta:** O que você acha que mais influencia a produtividade de sua equipe?

**Resposta:** Comunicação, eu o resto da equipe, agente se comunica bem assim.

**Pergunta:** Em sua opinião, tem alguma mudança na forma de trabalho que influenciou na variação da produtividade?

**Resposta:** Teve uma época uns meses atrás que agente estava meio desorganizado, agente estava meio se atropelando com as tarefas, com as prioridades e com os prazos. Fora isso tinha uns problemas em outros projetos que precisavam de muita atenção. Então agente não conseguiu dar toda atenção nesse projeto, agente acabou sendo sulgado para outras coisas, então nessa época, o que agente fez foi fazer reunião diária, aquela reunião de 5 minutos só para discutir onde agente está e o que agente está fazendo, e isso resolveu muito. Depois que agente se organizou agente parou de fazer.

**Pergunta:** Você considera o projeto motivador?

**Resposta:** Sim, estou gostando bastante de trabalhar nele.

**Pergunta:** Existe alguma coisa que desmotiva você no projeto?

**Resposta:** Designe e interface, eu não gosto de mexer nessa coisa de designe e interface, mas é uma coisa minha. Outro cara da equipe trabalha mais com serviço, ele só viu coisa Windows, ele nunca viu uma interface, então ele se empolga mais de mexer nessas coisas, mas eu estou mais interessado em mexer nas coisas que ele mexe, mas como meu forte ainda é isso, eu continuo isso por causa dos prazos que agente tem e ele continua na parte dele que ele também é melhor naquilo que ele faz, mais isso no futuro vai mesclar um pouco mais. Agente vai começar a trazer o Ricardo mais para interface e web e eu também vou começar a me enviar mais nas outras coisas, até porque é um projeto relativamente grande, se um, se alguém falta por algum motivo de saúde ou algo assim, agente percebeu que o projeto da uma travada. Agente já fez uns documentos assim para conseguir lançar versão independente de quem seja.

**Pergunta:** E você acha que tem alguma coisa que desmotiva você na empresa?

**Resposta:** Não, tirando assim, eu me mudei para outra cidade, para mim ficou mais cansativo ir e vir, isso é um bocado cansativo, mas eu já conversei com o chefe para procurar um modelo de trabalho que isso funcione melhor. Então hoje eu trabalho de sexta em casa, porque de sexta feira é o pior dia para pegar o fretado, pego transito da vinda e na volta e acabo perdendo muito tempo e é muito desgastante e fico sexta em casa. Mas mesmo assim ainda é cansativo. Eu acho que no futuro agente vai remodelar isso, mas por enquanto é a única coisa que me cansa.

**Pergunta:** Existe alguma coisa que nos métodos ágeis que motiva você de qualquer maneira?

**Resposta:** Como agente fragmenta as tarefas nos menores pedaços possíveis, e como agente faz isso em equipe e tem a noção do que quem está fazendo o que, isso é uma coisa interessante de saber, e agente tem a noção da própria produtividade em si, eu tenho minhas tarefas, ele tem as dele, em teoria o esforço é igual, claro que na pratica a quantidade de esforço é um negocio subjetivo, mas em teoria é igual, o tanto de esforço que eu tenho para resolver essa semana e meu colega tem é igual. Só que se eu estiver conseguindo diariamente entregar minhas coisas e ele não, eu vejo se ele está produzindo bem e ele não e vice versa, na



metodologia ágil é fácil de agente ver isso na equipe como um todo e isso, primeiro que eu gosto de competir, de certa forma eu gosto de produzir mais que meus colegas mas ao mesmo tempo eu consigo ver se ele estão precisando de ajuda.

**Pergunta:** Existe algum tipo de gasto que põe em risco o projeto?

**Resposta:** Hoje eu vejo assim: como eu vejo que outros projetos não estão indo tão bem como o nosso constantemente agente tem sido realocado uma parte do tempo para esses outros projetos. Por enquanto agente esta conseguindo equilibrar tudo, mas, como eu disse uns meses atrás isso atrapalhou o andamento do nosso projeto. Eu acho que esse é o único risco que agente corre hoje de atrapalhar o nosso projeto e o andamento dele, agente tendo que gastar muito energia em outro projeto e aí quando agente volta para o nosso, agente não consegue focar tanto quanto agente conseguiria, mas para mim parece a única coisa que ocorre e que corre o risco. Mas não é o que ocorre hoje, hoje agente está conseguindo equilibrar.

**Pergunta:** Se você pudesse escolher três coisas para aumentar a produtividade, o que seria?

**Resposta:** Reunião diária pode parecer bobagem, não mata ninguém, mas vez ou outra isso é útil, Kanban para ter uma noção da produtividade das pessoas, quem está fazendo o que, em que tempo, agente consegue identificar rápido quem ta produzindo, e se não tá porque.e consegue prestar um auxilio muito mais rápido, tipo um dia. Treinamento interno da equipe com a equipe.

Às vezes as pessoas da equipe cada um tem um conhecimento a mais que o outro e as vez a falta de comunicação, a falta de falar que você sabe isso é uma bobagem que poderia subir o nível de todo mundo da equipe. Então separar um dia do mês para alguém falar sobre uma ferramenta de desenvolvimento, ou técnica nova que viu alguma coisa assim, acho bem válido.

**Pergunta:** O que você acha que o uso de métodos ágeis aumenta a produtividade da equipe? Por quê?

**Resposta:** Eu acho, porque aumenta um pouco mais a sensação de time, de equipe em si e não é você com o seu trabalho e você vira aqui e faz um negócio e fez sua tarefa e vai para casa e beleza. Você acaba tendo uma consciência maior assim da coisa como um todo. Acaba criando aquela sensação assim: eu sou atacante e ele é zagueiro mas o time não vence só eu marcando gol, ele tem que defender também, acho que aumenta um pouco assim essa sensação quando você faz isso de todo

mundo dividir as tarefas, todo mundo saber o que todo mundo está fazendo, acaba aumentando essa sensação.

**Pergunta:** Existe alguma coisa nos métodos ágeis que aumentaria sua produtividade da equipe ou a sua individualmente.

**Resposta:** Eu só trabalhei com Scrum, eu acho que funciona bem.

**Pergunta:** Existe alguma coisa nos métodos ágeis que diminui sua produtividade da equipe ou a sua individualmente.

**Resposta:** Eu tenho impressão que não, o método ágil é muito mais produtivo. A única coisa assim que eu tive experiência, é uma consequência do método ágil, que quando você trabalha com método ágil você não tem um escopo muito definido, por ser constantemente interativo constante entrega algumas vezes eu tive experiência desse aspecto acabar, não falindo o projeto, mas em certo momento agente teve que parar tudo para organizar a casa e a bagunça que agente acabou criando nesse caminho.



**Empresa E, Entrevistado 2:**

**Pergunta:** Qual é o seu papel no projeto aqui da empresa e quanto tempo você está trabalhando aqui na empresa?

**Resposta:** Estou nele há três anos e meio e meu papel é meio variável, ele começou como desenvolvedor, depois eu tomei um pouco de conta da equipe, que chamam de liderança aqui agora estou meio na arquitetura.

**Pergunta:** E qual que é a maneira de seu time trabalhar? Qual o seu papel na equipe?

**Resposta:** Normalmente agente pega as tarefas e divide entre os dois caras que são os líderes de equipe, que são o Marcio e eu e ai depois agente reúne a equipe inteira, passa no começo da semana alguma coisa e checa no final como ficou.

**Pergunta:** Como é o julgamento para a priorização do que deve ser entregue?

**Resposta:** Não é bem definido, pela mudança de idéia.

**Pergunta:** Em sua opinião, o cliente percebe o que foi entregue em cada iteração ou entrega? Ele reporta isso?

**Resposta:** Não, eles não percebem porque não são coisas visuais que agente está na verdade refazendo a base de todos os produtos, estamos em uma época ruim aqui.

**Pergunta:** Em que ponto está seu projeto? Acredito que é um projeto meio contínuo..

**Resposta:** Justamente por os cliente não estarem percebendo isso, agente largou essa base e estamos refazendo só a cara do produto para o cliente sentir que está mudando.

**Pergunta:** Qual é a sua opinião sobre a produtividade do projeto?

**Resposta:** Dependendo do projeto está boa. Tem equipes que ficam muito largadas pelo fato da falta de prioridade e ai isso anda muito de vagar.

**Pergunta:** Como você percebe essa produtividade que essa falta de produtividade?

**Resposta:** Agente acertou que todas terça e quinta agente vai colocar uma versão independente de como ela esteja no servidor e sexta feira agente coloca para os chefes verem. Agentes passa terça, passa quinta, os produtos que tem prioridade

agente ve que tem uma mudança, os que não tem eles estão muito de vagar, você chega terça e pergunta você publicou e não tem nada de novo.

**Pergunta:** Qual sua opinião sobre a qualidade do projeto?

**Resposta:** Tem qualidade mas sem processos

**Pergunta:** Como você acompanha a qualidade externa do projeto? Do que os outros veem?

**Resposta:** Ainda não. O único que pegou essa leva do projeto, ele percebeu.

**Pergunta:** Existe algum retrabalho no projeto? Você fazer um negócio e ter que refazer dinovo.

**Resposta:** Ta tendo bem pouco ultimamente.

**Pergunta:** O que você acha que mais influencia a produtividade de sua equipe?

**Resposta:** Direcionamento, o que os programadores mais sentem falta aqui é quando eles não sabem direito o que fazer e se não tem ninguém para direcionar o cara para.

**Pergunta:** Em sua opinião, tem alguma mudança na forma de trabalho que influenciou na variação da produtividade?

**Resposta:** Distribuição da liderança, antes o que acontecia: tinha um cara que tinha que liderar a equipe de desenvolvimento inteira, junto com a infra, então ele não dá conta. Quando agente decidiu que ia separar a coisa em produtos, cada produto ficou com um líder mais ou menos.

**Pergunta:** Você considera o projeto motivador?

**Resposta:** O meu sim.

**Pergunta:** Existe alguma coisa que desmotiva você no projeto?

**Resposta:** Só as mudanças de prioridade, mas isso não é muito haver com o projeto, o projeto em si é bem legal.

**Pergunta:** E você acha que tem alguma coisa que desmotiva você na empresa?

**Resposta:** Na empresa sim, a falta de processo.

**Pergunta:** Existe alguma coisa que nos métodos ágeis que motiva você de qualquer maneira?

**Resposta:** Para mim é o melhor dos mundo se conseguisse aplicar aqui.

**Pergunta:** Existe algum tipo de gasto que põe em risco o projeto? Tempo, dinheiro, algum tipo de gasto ou recurso que é mal gasto e acaba atrapalhando o projeto?

**Resposta:** Não é um risco de acabar o projeto.

**Pergunta:** Se você pudesse escolher três coisas para aumentar a produtividade, o que seria?

**Resposta:** Automatizar testes, tinha que ter um respeito ao processo. Quando agente define uma coisa em uma semana agente tem que respeitar até o final, gestão de conhecimento. Agente está fazendo muita coisa repetida, acaba não sabendo que o outro fez, não tem uma distribuição de conhecimento entre a galera inteira de tecnologia.

**Pergunta:** O que você acha que o uso de métodos ágeis aumenta a produtividade da equipe?

**Resposta:** Sim, se conseguir aplicar. Uma metodologia inteira.

**Pergunta:** Existe alguma coisa nos métodos ágeis que diminui sua produtividade da equipe ou a sua individualmente.

**Resposta:** Uma coisa que agente já testou e não deu certo é a reunião diária, a velocidade que agente anda aqui não faz sentido, por exemplo: Esse negocio de todo dia: o que você está fazendo, vai fazer, ai começo a ver que não muda diariamente, e muda a cada 3 ou 4 dias.

**Entrevista E – Entrevistado 3**

**Pergunta:** Qual é o seu papel no projeto aqui da empresa e quanto tempo você está trabalhando aqui na empresa?

**Resposta:** Eu trabalho aqui desde março de 2008, faz um tempo já, e desde que entrei aqui eu assumi a parte de encoding da WebCasters, então eu faço todo produto de encoding. Tudo relacionado ao desenvolvimento do produto

**Pergunta:** E qual que é a maneira de seu time trabalhar? Qual o seu papel na equipe?

**Resposta:** A WebCasters até pouco tempo atrás era muito pequena, agente era em 3 programadores antes de ter lá em Rio Preto. Então eu cuidava do encoding, a outra pessoa trabalhava no backend e a outra pessoa ajudava essa pessoa nas outras demandas. Então o time era muito pequeno, cada um cuidava de um produto específico.

**Pergunta:** Como é o julgamento para a priorização do que deve ser entregue?

**Resposta:** Carteira do cliente, o cliente bate, fala que precisa daquilo, daí o Nivaldo ou Igor veem a importância do cliente em relação as demandas que tem e vão colocando na frente que eles julgam ser mais prioritárias mas depende do tamanho do cliente e da urgência que ele tem

**Pergunta:** Em sua opinião, o cliente percebe o que foi entregue em cada iteração ou entrega? Ele reporta isso?

**Resposta:** Muito pouco, são poucos clientes que tem estrutura para usar o produto de forma descente e agente não tem capacidade de entregar um produto para o cliente e mostrar o que o produto tem. Como nosso produto é um pouco antigo, muitos anos de desenvolvimento, ele tem muitos recursos hoje, já, então para muitos clientes é difícil o cara perceber a potencialidade daquele produto, ele usa o básico mas não enxerga o a ferramenta tem por trás. Quando agente faz alterações, agente tem dificuldade de mostrar o que foi alterado. Quando lança uma versão nova, poucos clientes vão atrás de saber o que mudou, o que melhorou, qual recurso novo tem

**Pergunta:** Mas os que pediram a alteração?

**Resposta:** Não, os que pediram com certeza eles testam e reportam.

**Pergunta:** Em sua opinião, o seu time tem entregado coisas que agreguem valor ao cliente?

**Resposta:** Sim

**Pergunta:** Em que ponto está seu projeto? Acredito que é um projeto meio contínuo..

**Resposta:** Quando teve a fusão da empresa, o time está crescendo, agente sentiu a necessidade de pegar esse produto e dividir por três. Agora agente está em uma fase que estamos reconstruindo o produto. Agente vai criar uma versão mais simples, que é para qualquer pessoa conseguir usar o encoding, conseguir fazer uma transmissão, então ele vai ficar bem enxuto, bem simples, capado dos recursos que ele tem hoje, mas o futuro é ele ter três versões, então agente está em uma fase de reconstrução, remodelagem. O mesmo produto vai ter 3 versões na mesma instalação, dependendo da chave de instalação que ele tiver ele vai ver um ou vai ver outro.

**Pergunta:** Qual é a sua opinião sobre a produtividade do projeto?

Eu acho que hoje, principalmente nessa fase de remodelagem agente está um pouco lento, pelo fato de não ter nenhuma estrutura de replanejamento ainda. Agente está em uma fase que estamos testando recursos novos, testando sdks novos, testando webcams para ver quais os problemas que agente vai ter em campo e agente tem pouca gente para fazer isso, pouca inteligência. Basicamente eu e o Victor que fazemos isso.

**Resposta:** Como você percebe essa produtividade que essa produtividade é lenta?

Porque é limitado, por exemplo, você tem que fazer um teste que você tem que abranger o mercado, agente tem por exemplo duas ou três web cam ou dois ou três modelos de notebooks diferentes e agente tem que fazer testes exaustivos. Com sou só eu e o Victor, ficamos limitados pela quantidade de pessoas, maquinas e tempo e pouca gente tem conhecimento para esse tipo de coisa aqui.

**Pergunta:** Qual sua opinião sobre a qualidade do projeto?

**Resposta:** O produto em si ele é muito bom, ele é, ao meu ver. Agente estudou concorrentes e ele é com certeza o melhor. O produto em si é o melhor que tem hoje no mercado.

**Pergunta:** Como você acompanha a qualidade externa do projeto? Do que os outros veem?

**Resposta:** O problema do nosso produto é exatamente a entrega. É como você mostra para o cliente, treina ele para usar aquilo. Como nosso sistema é antigo e evolui faz muitos anos, ele tem algumas partes dele que tem conceitos antigos de funcionamento, então para pessoas que estão acostumadas com interfaces de celular e coisas mais modernas, as vezes é difícil ele entender como usar aqui. Então precisa de uma entrega, então precisa de alguém ir lá e explicar o conceito daquilo, de transmissão, de como funciona para o cara poder aproveitar. Em alguns casos, as vezes acontece do cara achar que o negócio está com defeito porque ele não soube que precisava aumentar a qualidade do perfil ou coisas desse tipo.

**Pergunta:** Existe algum retrabalho no projeto? Você fazer um negócio e ter que refazer dinovo.

**Resposta:** Não, não lembro de ter

**Pergunta:** O que você acha que mais influencia a produtividade de sua equipe?

**Resposta:** Eu acho que é a objetividade, é você ter claro aquilo que precisa ser feito, sem muitas firulas. As vezes agente pensa em algo ideal, você beleza, mas você precisa ter pontos curtos, você precisa entregar coisas pequenas, deixar claro o que tem que ser entregue.

**Pergunta:** Em sua opinião, tem alguma mudança na forma de trabalho que influenciou na variação da produtividade?

**Resposta:** Não, não tem

**Pergunta:** Você considera o projeto motivador?

**Resposta:** Sim, eu gosto, eu sempre gostei de vídeo e mexer com coisas de imagem e som, acho bacana.

**Pergunta:** Existe alguma coisa que desmotiva você no projeto?

**Resposta:** Coisas pontuais, quando aparece coisas que são muito fora do escopo, muito fora do que deveria ser o produto, as vezes acontece. Mas é difícil.

**Pergunta:** E você acha que tem alguma coisa que desmotiva você na empresa?

**Resposta:** Não

**Pergunta:** Existe alguma coisa que nos métodos ágeis que motiva você de qualquer maneira?

**Resposta:** Acho que é exatamente essa parte de você ter uma conclusão rápida da coisa, ela é pequena, é, mas ela já está funcionando. Você vê o produto evoluir e eu acho isso motivador.

**Pergunta:** Existe algum tipo de gasto que põe em risco o projeto? Tempo, dinheiro, algum tipo de gasto ou recurso que é mal gasto e acaba atrapalhando o projeto?

**Resposta:** Como assim gasto?

**Pergunta:** Exemplo: gasta muito tempo testando, procurando coisas novas, ele fica testando uma semana.

**Resposta:** Agente não tem uma mínima organização nessa fase de teste e treinamento, o que falta é isso. Se agente tivesse uma organização melhor para testar e para entregar que é a parte de treinar o usuário, eu acho que o produto em si seria muito melhor visto, muito melhor visto pelos clientes e agrega valor.

**Pergunta:** Se você pudesse escolher três coisas para aumentar a produtividade, o que seria?

**Resposta:** Bem, precisaria de mais gente para ajudar, hoje, basicamente eu estou cuidando dessa ferramenta, não sei, talvez algo que agente tenha feito há um tempo e precisa voltar que é fazer reuniões que sejam semanais ou quinzenais para alinhar os produtos, o que faz evoluir um pouco mais rápido e só

**Pergunta:** O que você acha que o uso de métodos ágeis aumenta a produtividade da equipe?

**Resposta:** Entrega constante

**Pergunta:** Existe alguma coisa nos métodos ágeis que diminui sua produtividade da equipe ou a sua individualmente.

**Resposta:** Pode acontecer de as vezes você não ter uma visão do que não pode ser no futuro, uma funcionalidade ou alguma alteração do produto você naquela implementação momentânea atual, você não pensa lá na frente e daí você pode ter algum retrabalho.

## APENDICE B – CODIFICAÇÃO DAS ENTREVISTAS

<p><b>Empresa D, Entrevistado 1:</b></p> <p><b>Pergunta:</b> Qual é o seu papel no projeto e quanto tempo você esta trabalhando aqui na empresa?</p> <p><b>Resposta:</b> 4 ou 5 meses e meu papel no projeto é desenvolver os serviços, a aplicação do site como um todo.</p> <p><b>Pergunta:</b> O que você acha que é o seu papel na equipe?</p> <p>Qual o seu papel na equipe?</p> <p><b>Resposta:</b> Ajudar o time a ir para frente, deixar cada vez mais ter mais serviços e funcionalidades no site para vender mais e etc.</p> <p><b>Pergunta:</b> Como é o julgamento para a priorização do que deve ser feito, o que deve ser entregue?</p> <p><b>Resposta:</b> Em minha opinião é o que vende mais, o que precisa vender mais precisa ser entregue primeiro.</p> <p><b>Pergunta:</b> Em sua opinião, o cliente percebe o que foi entregue em cada iteração ou entrega?</p> <p><b>Resposta:</b> Sim</p> <p><b>Pergunta:</b> E ele reporta isso?</p> <p><b>Resposta:</b> Sim</p> <p><b>Pergunta:</b> Em sua opinião, o seu time tem entregado coisas que agreguem valor ao cliente?</p> <p><b>Resposta:</b> Sim, cruzeiros por exemplo, aéreo que vai entregar..</p> <p><b>Pergunta:</b> Em que ponto está seu projeto? Acredito que é um projeto meio sem fim</p> <p><b>Resposta:</b> Não tem</p> <p><b>Pergunta:</b> Qual é a sua opinião sobre a produtividade do projeto?</p> <p><b>Resposta:</b> Como assim?</p> <p><b>Pergunta:</b> Qual é a sua opinião sobre a produtividade do time de desenvolvimento?</p> <p><b>Resposta:</b> Acho que é boa, acho que se tivesse mais gente agente faria muito mais coisas que agregassem valor,</p>	<p>Fazer vender mais</p> <p>Fazer vender mais</p> <p>Reconhecimento do cliente</p> <p>Falta de equipe</p>
---	---



resultados. Mas agente as vezes quer fazer mais coisas mas não tem braço.	
<b>Pergunta:</b> Como você percebe essa produtividade é boa?	
<b>Resposta:</b> Com a quantidade de entregas	
<b>Pergunta:</b> Na sua opinião qual a qualidade do projeto?	Entregas constantes
<b>Resposta:</b> Ao meu ver é muito boa.	
<b>Pergunta:</b> Como você acompanha a qualidade externa do projeto? Como você acha que é a visão do cliente? Tem uma visão boa	
<b>Resposta:</b> Sim, muito boa	Reconhecimento do cliente
<b>Pergunta:</b> Como você se lida com os erros que acontecem no projeto, e em suas entregas?	
<b>Resposta:</b> Tento não repeti-los, principalmente sql.	Aprende com os erros
<b>Pergunta:</b> Existe algum retrabalho no projeto?	Auto aprendizado
<b>Resposta:</b> Sim, bastante porque o cliente é interno então acaba você querendo ter a máxima perfeição possível, então agente começa fazendo alguma coisa, e a, vamos fazer isso aqui que vai melhorar. Acho que como o cliente é interno tem bastante retrabalho por causa disso. Agente tem um trabalho interno e o cliente é interno, acaba tendo bastante.	
<b>Pergunta:</b> O que você acha que mais influencia a produtividade da equipe?	
<b>Resposta:</b> Proximidade um com outro, agente ser mais próximos, mais amigos talvez acaba dando chance para eu faço isso, você aquilo e acaba acelerando.	Amizade entre colegas
<b>Pergunta:</b> Em sua opinião, tem alguma mudança na forma de trabalho que influenciou em qualquer variação da produtividade?	
<b>Resposta:</b> Estou há pouco tempo, não sei.	
<b>Pergunta:</b> Você considera o projeto motivador?	
<b>Resposta:</b> Acho que quando vende bastante, como por exemplo: cruzeiro, agente vai ter todas as integrações, acho que isso é motivador e tem bastante coisa para crescer.	Desempenho do produto
<b>Pergunta:</b> Existe alguma coisa que desmotiva você no projeto? Em modo geral?	
<b>Resposta:</b> Acho que poderia fazer mais reuniões, mas não toda hora, às vezes para e dar uma alinhada melhor.	Falta de reunião
<b>Pergunta:</b> E você acha que tem alguma coisa que desmotiva	



<p><b>Resposta:</b> Não.</p> <p><b>Empresa D, Entrevistado 2:</b></p> <p><b>Pergunta:</b> Qual é o seu papel no projeto aqui da empresa e quanto tempo você está trabalhando nele?</p> <p><b>Resposta:</b> Meu papel no projeto é auxiliar a equipe de desenvolvimento a ter o máximo de produtividade e garantir que as entregas sejam feitas com o máximo de agilidade e o máximo de assertividade e rendimento. Eu estou na empresa há 3 anos e pouquinho e nessa função um pouco mais de um ano e meio.</p> <p><b>Pergunta:</b> E qual que é a maneira de seu time trabalhar? Qual o seu papel na equipe?</p> <p><b>Resposta:</b> Não é que cada um tem um papel específico, eu não vejo assim, é que agora com o Rodrigo, mas não vejo que cada um tem um papel específico, eu entendo que minha posição aqui na equipe é justamente essa: assim que pinta uma oportunidade de fazer uma coisa nova, quem já entregou isso? Ah, já entreguei, ta livre? Tem um novo desafio? Até onde você consegue fazer, até onde agente consegue evoluir, então agente evolui até esse ponto, a outra pessoa que já terminou a outra tarefa assume, mas a intenção é fazer com que tudo mundo se integre e entregar o que foi pedido, solicitado, o que o cliente precisa.</p> <p><b>Pergunta:</b> Como é o julgamento para a priorização do que deve ser entregue?</p> <p><b>Resposta:</b> Eu acho que o julgamento aqui é meio que por, a prioridade é... Claro que toda empresa gera em torno de venda, em torno de resultados, mas aqui eu acho que essa prioridade é mais salutar. Tem a parte de planejamento, tem a parte de pensar médio, longo prazo, mas a questão de resultado acaba atropelando o planejamento que seria melhor construído se tivesse dado tempo ao tempo.</p> <p><b>Pergunta:</b> Em sua opinião, o cliente percebe o que foi entregue em cada iteração ou entrega? Ele reporta isso?</p> <p><b>Resposta:</b> Sim, eu acho que sim, ate de acordo com a</p>	<p>Reuniões ajudam</p> <p>Entregar o que foi pedido</p> <p>Trabalhar em equipe</p> <p>Ter igualdade de funções</p> <p>Comunicação com os demais</p> <p>Atender as expectativas do cliente</p> <p>Fazer com o que a empresa venda</p> <p>Falta de planejamento a longo prazo</p>
--	---

<p>demanda e a requisição do cliente ele nota a entrega do produto, do módulo, ele percebe sim.</p> <p><b>Pergunta:</b> Em sua opinião, o seu time tem entregado coisas que agreguem valor ao cliente?</p> <p><b>Resposta:</b> Na minha opinião sim</p> <p><b>Pergunta:</b> Em que ponto está seu projeto?</p> <p><b>Resposta:</b> é um projeto em constante evolução. Parece que a cada entrega, o produto vai agregando ainda mais valor do que ele já tem, de acordo com as entregas que são feitas, em minha opinião. Questão de cruzeiros, aéreo, que uma entrega pode mudar substancialmente o produto.</p> <p><b>Pergunta:</b> Qual é a sua opinião sobre a produtividade do projeto?</p> <p><b>Resposta:</b> Eu entendo que a produtividade é uma produtividade boa, acredito eu que poderia ser um pouco maior, não melhor mais maior, pelo fato do planejamento, que de acordo com a pergunta anterior, fala de entrega, solicitação do cliente, vamos vamos, agora agora, que talvez com o planejamento, agente tivesse uma produtividade maior. Planejando, vai produzindo, e no final você tem uma entrega mais...</p> <p><b>Pergunta:</b> Como você percebe essa produtividade? Quantidade de entrega?</p> <p><b>Resposta:</b> Isso, na quantidade de entrega. Mas aí que tá, mas a quantidade de entrega não referencia, como se eu tiver entregando muita coisa talvez a produção não seja muito grande. Em minha opinião. Não é porque eu estou entregando muita coisa que eu estou produzindo muita coisa.</p> <p><b>Pergunta:</b> Qual sua opinião sobre a qualidade do projeto?</p> <p><b>Resposta:</b> Acho que é uma qualidade boa</p> <p><b>Pergunta:</b> Como você acompanha a qualidade externa do projeto?</p> <p><b>Resposta:</b> Sim</p> <p><b>Pergunta:</b> Como você se lida com erros?</p> <p><b>Resposta:</b> Para falar a verdade me sinto frustrado com erros. Eu fico bem chateado com erros</p> <p><b>Pergunta:</b> Existe algum retrabalho no projeto? Quanto</p> <p><b>Resposta:</b> Eu acredito que em partes exista. Talvez 30%, por ser uma demanda, vamos, agora, entrega, e o fato da</p>	<p>Reconhecimento do cliente</p> <p>Reconhecimento do cliente</p> <p>Percepção de crescimento</p> <p>Reconhecimento do cliente</p> <p>Falta de planejamento</p> <p>Reconhecimento do gestor</p> <p>Reconhecimento do gestor</p> <p>Boa qualidade</p> <p>Reconhecimento do cliente</p> <p>Frustrado quando erra</p>
--	--

<p>metodologia ágil pedir isso essa parte funcionando, e é entregue essa parte funcionando. Retorna, fala poxa, agente poderia ter previsto que essa parte incluiria um outro modulo, um aéreo ou uma tarifa, ou uma coisa assim que agente poderia ter pensado assim mais alguns dias para incluir isso. Agora se o solicitante reportou isso, olha preciso de um login e senha e chega lá na hora e o login e senha esta funcionando, mas dai ele fala, preciso de mais uma etapa no login e senha eu considero como entrega feita, entrega 100% com qualidade mas o cliente mudou o escopo quando recebeu o produto.</p>	<p>Entrega constante</p> <p>Falta de planejamento futuro</p> <p>Determinar o escopo, as tarefas</p>
<p><b>Pergunta:</b> O que você acha que mais influencia a produtividade da equipe?</p> <p><b>Resposta:</b> Eu acho que é cliente, pq se você tem uma regra de trabalho, uma sequencia, você tem um ponto A para chegar no ponto B, e você é interrompido nessa trajetória, isso quebra um pouco essa parte de desenvolvimento.</p>	<p>Pressão, entregas constantes</p> <p>Interromper tarefas iniciadas</p>
<p><b>Pergunta:</b> Em sua opinião, tem alguma mudança na forma de trabalho que influenciou na variação da produtividade?</p> <p><b>Resposta:</b> Não</p> <p><b>Pergunta:</b> Você considera o projeto motivador?</p> <p><b>Resposta:</b> Considero, tem muita coisa para acontecer.</p> <p><b>Pergunta:</b> Existe alguma coisa que desmotiva você no projeto?</p>	<p>Acredita no produto</p>
<p><b>Resposta:</b> Não.</p> <p><b>Pergunta:</b> E você acha que tem alguma coisa que desmotiva você na empresa?</p> <p><b>Resposta:</b> Toda empresa, até mesmo constitui sua empresa, você vai julgar e falar, dentro na minha empresa não está conseguindo fazer tal coisa. Acho que desmotivar ou não tem situações que agente poderia evitar dentro da empresa, que eu acho que são situações desnecessárias, mas não é o que desmotiva porque não vivo a situação. Eu vivo uma situação A e não um situação B, acho que seria um pouco diferente e mexeria com minha motivação.</p>	<p>Bom relacionamento</p>
<p><b>Pergunta:</b> Existe alguma coisa que nos métodos ágeis que motiva você de qualquer maneira?</p> <p><b>Resposta:</b> Olha, tem um lado positivo e é meio complexo, é um paradoxo. Quando você fala de metodologia ágil você</p>	



<p>acaba assumindo aí uma parte de um futuro retrabalho. Quando o técnico fala assim, eu vou desenhar assim o projeto, você vai falar se é isso que você quer, e eu vou te entregar, e chega lá na frente e o cara fala, não é bem isso.. Agente desenhou e você mudou o escopo do projeto. A metodologia ágil na minha opinião acho que é importante, acho que é legal para ser algo mais tangível, não só para quem está desenvolvendo, para a equipe motivar, tá legal, tá bacana, o cliente tá aprovando, vamos embora, vamos embora, o cliente também fala, estou recebendo, tá legal, o negócio está tomando uma forma ao invés de ficar seis meses ali na incubadora, e quando chega vem aquele projeto ruim e talvez a equipe não tenha entendido direito, e agora vai ter um retrabalho. Então eu acho bacana na metodologia ágil de ter entrega constante e sentir isso do cliente, e ter um feedback: isso tá legal, isso tá bacana, isso não está, isso agente acho que era certo mas por causa disso aqui agente vai ter que implementar uma outra situação para agente chegar no que realmente importa. Agora em outra metodologia talvez agente talvez perca muito tempo para desenha, chegar lá na frente para descobrir que não funcionou.</p>	Muito retrabalho
<p><b>Pergunta:</b> Existe algum tipo de gasto que põe em risco o projeto? Tempo, dinheiro, algum tipo de gasto ou recurso, dinheiro?</p>	Reconhecimento do cliente
<p><b>Resposta:</b> Não.</p>	Reconhecimento do cliente
<p><b>Pergunta:</b> Se você pudesse escolher três coisas para aumentar a produtividade, o que seria?</p>	Não gosta de muita documentação
<p><b>Resposta:</b> Eu vejo que quando agente para um desenvolvimento para atender um bug, alguma coisa, uma demanda urgente, eu vejo isso como uma perda de produtividade. Talvez se agente tivesse uma equipe maior, uma equipe que de repente olha, tem essa equipe que coisa do desenvolvimento de longo prazo e esse outro colaborador que atende também, que você não tira o colaborador do foco, outra pessoa atende, e depois faz uma reunião: aconteceu isso, isso e isso e depois o gerente faz uma reunião e destaca mais duas pessoas para a correção desse bug e implementação dessa coisa que é urgente e essas duas pessoas cuidam desse desenvolvimento que não pode parar e lá na frente agente vai precisar disso.</p>	Interrupção de algo que está em desenvolvimento

<p><b>Pergunta:</b> O que você acha que o uso de métodos ágeis aumenta a produtividade da equipe? Por quê?</p> <p><b>Resposta:</b> Pelas entregas frequentes.</p> <p><b>Pergunta:</b> Existe alguma coisa nos métodos ágeis que diminui sua produtividade da equipe ou a sua individualmente.</p> <p><b>Resposta:</b> Talvez se a demanda não for bem acolhida, entendida, por mais que seja uma entrega ágil, tenha um retrabalho.</p>	
<b>Empresa D, Entrevistado 3:</b>	
<p><b>Pergunta:</b> Qual é o seu papel no projeto aqui da empresa e quanto tempo você está trabalhando aqui na empresa?</p>	
<p><b>Resposta:</b> Sou gerente de projetos e estou trabalhando com a equipe faz um ano</p>	
<p><b>Pergunta:</b> E qual que é a maneira de seu time trabalhar? Qual o seu papel na equipe?</p>	
<p><b>Resposta:</b> O meu time vem se adaptando a maneira de trabalhar no dia-a-dia, mas basicamente tentamos fazer as principais tarefas, onde cada tarefa é repassada por mim para um integrante da equipe, o qual é acompanhado diariamente sobre a evolução da tarefa</p>	
<p><b>Pergunta:</b> Como é o julgamento para a priorização do que deve ser entregue?</p>	
<p><b>Resposta:</b> De acordo com o que agrega mais valor ao cliente</p>	
<p><b>Pergunta:</b> Em sua opinião, o cliente percebe o que foi entregue em cada iteração ou entrega? Ele reporta isso?</p>	
<p><b>Resposta:</b> Sim, pois na maioria das vezes as alterações bem são perceptíveis.</p>	
<p><b>Pergunta:</b> Em sua opinião, o seu time tem entregado coisas que agreguem valor ao cliente?</p>	Reconhecimento do cliente
<p><b>Resposta:</b> Sim, ele é o alma do negócio e tenta agregar o máximo de valor</p>	Reconhecimento do cliente
<p><b>Pergunta:</b> Em que ponto está seu projeto?</p>	
<p><b>Resposta:</b> Nosso projeto é contínuo, então nesse momento estamos trabalhando em duas frentes, uma para aumentar e a outra para fazer integrações a fim de facilitar o trabalho do time operacional</p>	Aumento de vendas

<p><b>Pergunta:</b> Qual é a sua opinião sobre a produtividade do projeto?</p> <p><b>Resposta:</b> Moderada</p> <p><b>Pergunta:</b> Como você percebe essa produtividade é moderada?</p> <p><b>Resposta:</b> Pois as entregas são feitas constantemente.</p> <p><b>Pergunta:</b> Na sua opinião sobre a qualidade do projeto?</p> <p><b>Resposta:</b> Boa, vejo que pode ser melhorada, mas com a equipe que temos acho que é boa</p> <p><b>Pergunta:</b> Como você acompanha a qualidade externa do projeto? Do que os outros veem?</p> <p><b>Resposta:</b> É boa, principalmente com a satisfação dos sócios da empresa</p> <p><b>Pergunta:</b> Existe algum retrabalho no projeto?</p> <p><b>Resposta:</b> Sim, principalmente quando algum colaborador sai da empresa</p> <p><b>Pergunta:</b> O que você acha que mais influencia a produtividade de sua equipe?</p> <p><b>Resposta:</b> A falta de determinar os papéis de cada um claramente</p> <p><b>Pergunta:</b> Em sua opinião, tem alguma mudança na forma de trabalho que influenciou na variação da produtividade?</p> <p><b>Resposta:</b> Sim, o acompanhamento ou cobrança diária</p> <p><b>Pergunta:</b> Você considera o projeto motivador?</p> <p><b>Resposta:</b> Sim, principalmente por ser um site de turismo reconhecido.</p> <p><b>Pergunta:</b> Existe alguma coisa que desmotiva você no projeto?</p> <p><b>Resposta:</b> Não</p> <p><b>Pergunta:</b> E você acha que tem alguma coisa que desmotiva você na empresa?</p> <p><b>Resposta:</b> Sim, a falta de comunicação entre outras áreas da empresa</p> <p><b>Pergunta:</b> Existe alguma coisa que nos métodos ágeis que motiva você de qualquer maneira?</p> <p><b>Resposta:</b> Sim, a entrega constante é o fator principal para ver o produto funcionando</p> <p><b>Pergunta:</b> Existe algum tipo de gasto que põe em risco o</p>	<p>Aumento de produtividade</p> <p>Entregas constantes</p> <p>Reconhecimento do cliente</p> <p>Retrabalho</p> <p>Determinar o papel de cada um</p> <p>Reuniões diárias</p> <p>Produto bom, reconhecido</p> <p>Falta de comunicação</p> <p>Entrega constante motiva</p>
---	--





<p><b>Resposta:</b> Sim, no nosso projeto agente está seguindo um processo bem definido do que vai ser entregue, homologar, eles estão bem cientes.</p> <p><b>Pergunta:</b> Em sua opinião, o seu time tem entregado coisas que agreguem valor ao cliente?</p> <p><b>Resposta:</b> Sim bastante.</p> <p><b>Pergunta:</b> Em que ponto está seu projeto?</p> <p><b>Resposta:</b> A parte de designe está pronta, agora vamos entrar em outra fase, vamos transformar todos os produtos em API, não só dou meu produto, mas de todos os produtos, para que eles comecem a se falar inteiros como um produto único.</p> <p><b>Pergunta:</b> Qual é a sua opinião sobre a produtividade do projeto?</p> <p><b>Resposta:</b> Boa, poderia ser um pouco melhor, bem boa.</p> <p><b>Pergunta:</b> Como você percebe essa produtividade que essa produtividade é boa?</p> <p><b>Resposta:</b> Pelas coisas que agente faz no tempo que agente faz.</p>	<p>Reconhecimento do trabalho pelo cliente</p>
<p><b>Pergunta:</b> Na sua opinião sobre a qualidade do projeto?</p> <p><b>Resposta:</b> Um dos projetos mais organizados que trabalhei. Pela quantidade de projetos naquela solution, você desacredita que esta bem. Mas ninguém imaginava que esse projeto ia ser grande desse jeito.</p> <p><b>Pergunta:</b> Como você acompanha a qualidade externa do projeto?</p> <p><b>Resposta:</b> Acredito que sim, eu não estou muito próximo do cliente, mas eu estou próximo das pessoas que estão.</p>	<p>Reconhecimento do gestor</p> <p>Produto de qualidade</p>
<p><b>Pergunta:</b> Como você se lida com erros?</p> <p><b>Resposta:</b> Geralmente a gente para o que está fazendo e dedica full time naquilo. Agradável não é, mas não vou dizer que é esperado, ninguém é perfeito, em algum ponto, alguma coisa de ruim vai acontecer, agente nunca espera. No geral agente tem lidado bem, mas na hora que acontece é a loucura de sempre, a hora que acontece, está em produção, é o cliente insatisfeito com o negocio, quer resolver o mais rápido possível para não impactar no desenvolvimento das outras coisas também, que se ficar la muito tempo, agente começa a receber, percebe que a imagem muda, a imagem muda, a relação muda.</p>	<p>Reconhecimento do gestor</p>

<p><b>Pergunta:</b> Existe algum retrabalho no projeto? Você fazer um negócio e ter que refazer dinovo.</p> <p><b>Resposta:</b> Não, acho que tem bem pouco</p> <p><b>Pergunta:</b> O que você acha que mais influencia a produtividade de sua equipe?</p> <p><b>Resposta:</b> Comunicação, eu o resto da equipe, agente se comunica bem assim.</p> <p><b>Pergunta:</b> Em sua opinião, tem alguma mudança na forma de trabalho que influenciou na variação da produtividade?</p> <p><b>Resposta:</b> Teve uma época uns meses atrás que agente estava meio desorganizado, agente estava meio se atropelando com as tarefas, com as prioridades e com os prazos. Fora isso tinha uns problemas em outros projetos que precisavam de muita atenção. Então agente não conseguiu dar toda atenção nesse projeto, agente acabou sendo sulgado para outras coisas, então nessa época, o que agente fez foi fazer reunião diária, aquela reunião de 5 minutos só para discutir onde agente está e o que agente está fazendo, e isso resolveu muito. Depois que agente se organizou agente parou de fazer.</p>	<p>Comunicação entre as pessoas da equipe</p>
<p><b>Pergunta:</b> Você considera o projeto motivador?</p> <p><b>Resposta:</b> Sim, estou gostando bastante de trabalhar nele.</p> <p><b>Pergunta:</b> Existe alguma coisa que desmotiva você no projeto?</p> <p><b>Resposta:</b> Designe e interface, eu não gosto de mexer nessa coisa de designe e interface, mas é uma coisa minha. Outro cara da equipe trabalha mais com serviço, ele só viu coisa Windows, ele nunca viu uma interface, então ele se empolga mais de mexer nessas coisas, mas eu estou mais interessado em mexer nas coisas que ele mexe, mas como meu forte ainda é isso, eu continuo isso por causa dos prazos que agente tem e ele continua na parte dele que ele também é melhor naquilo que ele faz, mais isso no futuro vai mesclar um pouco mais. Agente vai começar a trazer o Ricardo mais para interface e web e eu também vou começar a me enviar mais nas outras coisas, até porque é um projeto relativamente grande, se um, se alguém falta por algum motivo de saúde ou algo assim, agente percebeu que o projeto da uma travada. Agente já fez uns documentos assim para conseguir lançar</p>	<p>Gostar da tecnologia</p> <p>Prazos</p> <p>Acredita que pode mudar de área</p>

<p>versão independente de quem seja.</p> <p><b>Pergunta:</b> E você acha que tem alguma coisa que desmotiva você na empresa?</p> <p><b>Resposta:</b> Não, tirando assim, eu me mudei para outra cidade, para mim ficou mais cansativo ir e vir, isso é um buçado cansativo, mas eu já conversei com o chefe para procurar um modelo de trabalho que isso funcione melhor. Então hoje eu trabalho de sexta em casa, porque de sexta-feira é o pior dia para pegar o fretado, pego trânsito da vinda e na volta e acabo perdendo muito tempo e é muito desgastante e fico sexta em casa. Mas mesmo assim ainda é cansativo. Eu acho que no futuro agente vai remodelar isso, mas por enquanto é a única coisa que me cansa.</p> <p><b>Pergunta:</b> Existe alguma coisa que nos métodos ágeis que motiva você de qualquer maneira?</p> <p><b>Resposta:</b> Como agente fragmenta as tarefas nos menores pedaços possíveis, e como agente faz isso em equipe e tem a noção do que quem está fazendo o que, isso é uma coisa interessante de saber, e agente tem a noção da própria produtividade em si, eu tenho minhas tarefas, ele tem as dele, em teoria o esforço é igual, claro que na prática a quantidade de esforço é um negócio subjetivo, mas em teoria é igual, o tanto de esforço que eu tenho para resolver essa semana e meu colega tem é igual. Só que se eu estiver conseguindo diariamente entregar minhas coisas e ele não, eu vejo se ele está produzindo bem e ele não e vice versa, na metodologia ágil é fácil de agente ver isso na equipe como um todo e isso, primeiro que eu gosto de competir, de certa forma eu gosto de produzir mais que meus colegas mas ao mesmo tempo eu consigo ver se ele estão precisando de ajuda.</p> <p><b>Pergunta:</b> Existe algum tipo de gasto que põe em risco o projeto?</p> <p><b>Resposta:</b> Hoje eu vejo assim: como eu vejo que outros projetos não estão indo tão bem como o nosso, constantemente agente tem sido realocado uma parte do tempo para esses outros projetos. Por enquanto agente está conseguindo equilibrar tudo, mas, como eu disse uns meses atrás isso atrapalhou o andamento do nosso projeto. Eu acho que esse é o único risco que agente corre hoje de atrapalhar o nosso projeto e o andamento dele, agente tendo que gastar</p>	<p>Tempo para chegar no trabalho</p> <p>Determinar exatamente o que deve ser feito</p> <p>Ajudar o próximo</p> <p>Competição</p> <p>Ajudar o próximo</p> <p>Reconhecimento que o produto está indo bem</p>
---	--

muito energia em outro projeto e aí quando agente volta para o nosso, agente não consegue focar tanto quanto agente conseguiria, mas para mim parece a única coisa que ocorre e que corre o risco. Mas não é o que ocorre hoje, hoje agente está conseguindo equilibrar.

**Pergunta:** Se você pudesse escolher três coisas para aumentar a produtividade, o que seria?

**Resposta:** Reunião diária, pode parecer bobagem, não mata ninguém, mas vez ou outra isso é útil, Kanban para ter uma noção da produtividade das pessoas, quem está fazendo o que, em que tempo, agente consegue identificar rápido quem tá produzindo, e se não tá porque e consegue prestar um auxílio muito mais rápido, tipo um dia. Treinamento interno da equipe com a equipe.

Às vezes as pessoas da equipe cada um tem um conhecimento a mais que o outro e às vezes a falta de comunicação, a falta de falar que você sabe isso é uma bobagem que poderia subir o nível de todo mundo da equipe. Então separar um dia do mês para alguém falar sobre uma ferramenta de desenvolvimento, ou técnica nova que viu, alguma coisa assim, acho bem válido,

**Pergunta:** O que você acha que o uso de métodos ágeis aumenta a produtividade da equipe? Porque?

**Resposta:** Eu acho, porque aumenta um pouco mais a sensação de time, de equipe em si e não é você com o seu trabalho e você vira aqui e faz um negócio e fez sua tarefa e vai para casa e beleza. Você acaba tendo uma consciência maior assim da coisa como um todo. Acaba criando aquela sensação assim: eu sou atacante e ele é zagueiro mas o time não vence só eu marcando gol, ele tem que defender também, acho que aumenta um pouco assim essa sensação quando você faz isso de todo mundo dividir as tarefas, todo mundo saber o que todo mundo está fazendo, acaba aumentando essa sensação.

**Pergunta:** Existe alguma coisa nos métodos ágeis que aumentaria sua produtividade da equipe ou a sua individualmente.

**Resposta:** Eu só trabalhei com Scrum, eu acho que funciona bem.

Reuniões diárias

Treinamento da equipe

Ensinar conhecimentos

Comunicação entre a equipe

Comunicação

Trabalho em equipe

**Pergunta:** Existe alguma coisa nos métodos ágeis que diminui sua produtividade da equipe ou a sua individualmente.

**Resposta:** Eu tenho impressão que não, o método ágil é muito mais produtivo. A única coisa assim que eu tive experiência, é uma consequência do método ágil, que quando você trabalha com método ágil você não tem um escopo muito definido, por ser constantemente interativo, constante entrega, algumas vezes eu tive experiência desses aspecto acabar, não falindo o projeto mas em um certo momento agente teve que parar tudo para organizar a casa e a bagunça que agente acabou criando nesse caminho.

#### **Empresa E, Entrevistado 2:**

**Pergunta:** Qual é o seu papel no projeto aqui da empresa e quanto tempo você esta trabalhando aqui na empresa?

**Resposta:** Estou nele há três anos e meio e meu papel é meio variável, ele começou como desenvolvedor, depois eu tomei um pouco de conta da equipe, que chamam de liderança aqui agora estou meio na arquitetura.

**Pergunta:** E qual que é a maneira de seu time trabalhar? Qual o seu papel na equipe?

**Resposta:** Normalmente agente pega as tarefas e divide entre os dois caras que são os líderes de equipe, que são o Marcio e eu e ai depois agente reúne a equipe inteira, passa no começo da semana alguma coisa e checa no final como ficou.

**Pergunta:** Como é o julgamento para a priorização do que deve ser entregue?

**Resposta:** Não é bem definido, pela mudança de idéia.

**Pergunta:** Em sua opinião, o cliente percebe o que foi entregue em cada iteração ou entrega? Ele reporta isso?

**Resposta:** Não, eles não percebem porque não são coisas visuais que agente está na verdade refazendo a base de todos os produtos, estamos em uma época ruim aqui.

**Pergunta:** Em que ponto está seu projeto? Acredito que é um projeto meio contínuo..

**Resposta:** Justamente por os clientes não estarem

Definir corretamente as tarefas



<p>percebendo isso, agente largou essa base e estamos refazendo só a cara do produto para o cliente sentir que está mudando.</p> <p><b>Pergunta:</b> Qual é a sua opinião sobre a produtividade do projeto?</p> <p><b>Resposta:</b> Dependendo do projeto está boa. Tem equipes que ficam muito largadas pelo fato da falta de prioridade e aí isso anda muito de vagar.</p> <p><b>Pergunta:</b> Como você percebe essa produtividade que essa falta de produtividade?</p> <p><b>Resposta:</b> Agente acertou que todas terça e quinta agente vai colocar uma versão independente de como ela esteja no servidor e sexta-feira agente coloca para os chefes verem. Agentes passa terça, passa quinta, os produtos que tem prioridade agente vê que tem uma mudança, os que não tem eles estão muito de vagar, você chega terça e pergunta você publicou e não tem nada de novo.</p> <p><b>Pergunta:</b> Na sua opinião sobre a qualidade do projeto?</p> <p><b>Resposta:</b> Tem qualidade mas sem processos</p> <p><b>Pergunta:</b> Como você acompanha a qualidade externa do projeto? Do que os outros veem?</p> <p><b>Resposta:</b> Ainda não. O único que pegou essa leva do projeto, ele percebeu.</p> <p><b>Pergunta:</b> Existe algum retrabalho no projeto? Você fazer um negócio e ter que refazer de novo.</p> <p><b>Resposta:</b> Tá tendo bem pouco ultimamente.</p> <p><b>Pergunta:</b> O que você acha que mais influencia a produtividade de sua equipe?</p> <p><b>Resposta:</b> Direcionamento, o que os programadores mais sentem falta aqui é quando eles não sabem direito o que fazer e se não tem ninguém para direcionar o cara para.</p> <p><b>Pergunta:</b> Em sua opinião, tem alguma mudança na forma de trabalho que influenciou na variação da produtividade?</p> <p><b>Resposta:</b> Distribuição da liderança, antes o que acontecia: tinha um cara que tinha que liderar a equipe de desenvolvimento inteira, junto com a infra, então ele não dá conta. Quando agente decidiu que ia separar a coisa em produtos, cada produto ficou com um líder mais ou menos.</p> <p><b>Pergunta:</b> Você considera o projeto motivador?</p>	<p>Má gerencia</p> <p>Falta de empenho da equipe</p> <p>Falta de priorizar o que cada um deve fazer</p> <p>Gerencia melhora</p>
---	---

<p><b>Resposta:</b> O meu sim.</p> <p><b>Pergunta:</b> Existe alguma coisa que desmotiva você no projeto?</p> <p><b>Resposta:</b> Só as mudanças de prioridade, mas isso não é muito haver com o projeto, o projeto em si é bem legal.</p> <p><b>Pergunta:</b> E você acha que tem alguma coisa que desmotiva você na empresa?</p> <p><b>Resposta:</b> Na empresa sim, a falta de processo.</p> <p><b>Pergunta:</b> Existe alguma coisa que nos métodos ágeis que motiva você de qualquer maneira?</p> <p><b>Resposta:</b> Para mim é o melhor dos mundo se conseguisse aplicar aqui.</p> <p><b>Pergunta:</b> O que quer dizer quando fala aplicar aqui?</p> <p><b>Resposta:</b> Uma metodologia por completo</p> <p><b>Pergunta:</b> Existe algum tipo de gasto que põe em risco o projeto? Tempo, dinheiro, algum tipo de gasto ou recurso que é mal gasto e acaba atrapalhando o projeto?</p> <p><b>Resposta:</b> Não é um risco de acabar o projeto.</p> <p><b>Pergunta:</b> Se você pudesse escolher três coisas para aumentar a produtividade, o que seria?</p> <p><b>Resposta:</b> Automatizar testes tinha que ter um respeito ao processo. Quando agente define uma coisa em uma semana agente tem que respeitar até o final, gestão de conhecimento. Agente está fazendo muita coisa repetida, acaba não sabendo que o outro fez, não tem uma distribuição de conhecimento entre a galera inteira de tecnologia.</p> <p><b>Pergunta:</b> O que você acha que o uso de métodos ágeis aumenta a produtividade da equipe?</p> <p><b>Resposta:</b> Sim, se conseguir aplicar. Uma metodologia inteira.</p> <p><b>Pergunta:</b> Existe alguma coisa nos métodos ágeis que diminui sua produtividade da equipe ou a sua individualmente.</p> <p><b>Resposta:</b> Uma coisa que agente já testou e não deu certo é a reunião diária, a velocidade que agente anda aqui não faz sentido, por exemplo: Esse negocio de todo dia: o que você está fazendo, vai fazer, ai começo a ver que não muda diariamente, e muda a cada 3 ou 4 dias.</p>	<p>Problemas com mudança de prioridade</p> <p>Má gestão</p> <p>Automatizar teste</p> <p>Mudança de prioridade</p> <p>Respeitar a Sprint</p> <p>Falta de comunicação</p> <p>Reunião diária não é produtiva</p>
--	---



### Entrevista E – Entrevistado 3

**Pergunta:** Qual é o seu papel no projeto aqui da empresa e quanto tempo você está trabalhando aqui na empresa?

**Resposta:** Eu trabalho aqui desde março de 2008, faz um tempo já, e desde que entrei aqui eu assumi a parte de encoding da WebCasters, então eu faço todo produto de encoding. Tudo relacionado ao desenvolvimento do produto

**Pergunta:** E qual que é a maneira de seu time trabalhar? Qual o seu papel na equipe?

**Resposta:** A WebCasters até pouco tempo atrás era muito pequena, agente era em 3 programadores antes de ter lá em Rio Preto. Então eu cuidava do encoding, a outra pessoa trabalhava no backend e a outra pessoa ajudava essa pessoa nas outras demandas. Então o time era muito pequeno, cada um cuidava de um produto específico.

**Pergunta:** Como é o julgamento para a priorização do que deve ser entregue?

**Resposta:** Carteira do cliente, o cliente bate, fala que precisa daquilo, daí o Nivaldo ou Igor veem a importância do cliente em relação as demandas que tem e vão colocando na frente que eles julgam ser mais prioritárias mas depende do tamanho do cliente e da urgência que ele tem

**Pergunta:** Em sua opinião, o cliente percebe o que foi entregue em cada iteração ou entrega? Ele reporta isso?

**Resposta:** Muito pouco, são poucos clientes que tem estrutura para usar o produto de forma descente e agente não tem capacidade de entregar um produto para o cliente e mostrar o que o produto tem. Como nosso produto é um pouco antigo, muitos anos de desenvolvimento, ele tem muitos recursos hoje, já, então para muitos clientes é difícil o cara perceber a potencialidade daquele produto, ele usa o básico mas não enxerga o a ferramenta tem por trás. Quando agente faz alterações, agente tem dificuldade de mostrar o que foi alterado. Quando lança uma versão nova, poucos clientes vão atrás de saber o que mudou, o que melhorou, qual recurso novo tem

Cliente é quem define o que deve ser entregue

O cliente não vê o que está sendo entregue

<p><b>Pergunta:</b> Mas os que pediram a alteração?</p> <p><b>Resposta:</b> Não, os que pediram com certeza eles testam e reportam.</p> <p><b>Pergunta:</b> Em sua opinião, o seu time tem entregado coisas que agreguem valor ao cliente?</p> <p><b>Resposta:</b> Sim</p> <p><b>Pergunta:</b> Em que ponto está seu projeto? Acredito que é um projeto meio contínuo..</p> <p><b>Resposta:</b> Quando teve a fusão da empresa, o time está crescendo, agente sentiu a necessidade de pegar esse produto e dividir por três. Agora agente está em uma fase que estamos reconstruindo o produto. Agente vai criar uma versão mais simples, que é para qualquer pessoa conseguir usar o encoding, conseguir fazer uma transmissão, então ele vai ficar bem enxuto, bem simples, capado dos recursos que ele tem hoje, mas o futuro é ele ter três versões, então agente está em uma fase de reconstrução, remodelagem. O mesmo produto vai ter 3 versões na mesma instalação, dependendo da chave de instalação que ele tiver ele vai ver um ou vai ver outro.</p> <p><b>Pergunta:</b> Qual é a sua opinião sobre a produtividade do projeto?</p> <p>Eu acho que hoje, principalmente nessa fase de remodelagem agente está um pouco lento, pelo fato de não ter nenhuma estrutura de replanejamento ainda. Agente está em uma fase que estamos testando recursos novos, testando sdks novos, testando webcams para ver quais os problemas que agente vai ter em campo e agente tem pouca gente para fazer isso, pouca inteligência. Basicamente eu e o Victor que fazemos isso.</p> <p><b>Resposta:</b> Como você percebe essa produtividade que essa produtividade é lenta?</p> <p>Porque é limitado, por exemplo, você tem que fazer um teste que você tem que abranger o mercado, agente tem por exemplo duas ou três web cam ou dois ou três modelos de notebooks diferentes e agente tem que fazer testes exaustivos. Com sou só eu e o Victor, ficamos limitados pela quantidade de pessoas, maquinas e tempo e pouca gente tem conhecimento para esse tipo de coisa aqui.</p>	<p>Falta de gerencia</p> <p>Falta de projeto de testes</p>
---	--

<p><b>Pergunta:</b> Na sua opinião sobre a qualidade do projeto?</p> <p><b>Resposta:</b> O produto em si ele é muito bom, ele é, ao meu ver. Agente estudou concorrentes e ele é com certeza o melhor. O produto em si é o melhor que tem hoje no mercado.</p> <p><b>Pergunta:</b> Como você acompanha a qualidade externa do projeto? Do que os outros veem?</p> <p><b>Resposta:</b> O problema do nosso produto é exatamente a entrega. É como você mostra para o cliente, treina ele para usar aquilo. Como nosso sistema é antigo e evolui faz muitos anos, ele tem algumas partes dele que tem conceitos antigos de funcionamento, então para pessoas que estão acostumadas com interfaces de celular e coisas mais modernas, as vezes é difícil ele entender como usar aqui. Então precisa de uma entrega, então precisa de alguém ir lá e explicar o conceito daquilo, de transmissão, de como funciona para o cara poder aproveitar. Em alguns casos, as vezes acontece do cara achar que o negócio está com defeito porque ele não soube que precisava aumentar a qualidade do perfil ou coisas desse tipo.</p> <p><b>Pergunta:</b> Existe algum retrabalho no projeto? Você fazer um negócio e ter que refazer demovo.</p> <p><b>Resposta:</b> Não, não lembro de ter</p> <p><b>Pergunta:</b> O que você acha que mais influencia a produtividade de sua equipe?</p> <p><b>Resposta:</b> Eu acho que é a objetividade, é você ter claro aquilo que precisa ser feito, sem muitas firulas. As vezes agente pensa em algo ideal, você beleza, mas você precisa ter pontos curtos, você precisa entregar coisas pequenas, deixar claro o que tem que ser entregue.</p> <p><b>Pergunta:</b> Em sua opinião, tem alguma mudança na forma de trabalho que influenciou na variação da produtividade?</p> <p><b>Resposta:</b> Não, não tem</p> <p><b>Pergunta:</b> Você considera o projeto motivador?</p> <p><b>Resposta:</b> Sim, eu gosto, eu sempre gostei de vídeo e mexer com coisas de imagem e som, acho bacana.</p> <p><b>Pergunta:</b> Existe alguma coisa que desmotiva você no projeto?</p> <p><b>Resposta:</b> Coisas pontuais, quando aparece coisas que são muito fora do escopo, muito fora do que deveria ser o produto,</p>	<p>Sabe que o produto é bom</p> <p>Falta treinamento para o cliente, difundir mudanças</p> <p>Clareza no que deve ser entregue</p> <p>Gosta do produto</p>
---	--

<p>as vezes acontece. Mas é difícil.</p> <p><b>Pergunta:</b> E você acha que tem alguma coisa que desmotiva você na empresa?</p> <p><b>Resposta:</b> Não</p> <p><b>Pergunta:</b> Existe alguma coisa que nos métodos ágeis que motiva você de qualquer maneira?</p> <p><b>Resposta:</b> Acho que é exatamente essa parte de você ter uma conclusão rápida da coisa, ela é pequena, é, mas ela já está funcionando. Você vê o produto evoluir e eu acho isso motivador.</p> <p><b>Pergunta:</b> Existe algum tipo de gasto que põe em risco o projeto? Tempo, dinheiro, algum tipo de gasto ou recurso que é mal gasto e acaba atrapalhando o projeto?</p> <p><b>Resposta:</b> Como assim gasto?</p> <p><b>Pergunta:</b> Exemplo: gasta muito tempo testando, procurando coisas novas, ele fica testando uma semana.</p> <p><b>Resposta:</b> Agente não tem uma mínima organização nessa fase de teste e treinamento, o que falta é isso. Se agente tivesse uma organização melhor para testar e para entregar que é a parte de treinar o usuário, eu acho que o produto em si seria muito melhor visto, muito melhor visto pelos clientes e agrega valor.</p> <p><b>Pergunta:</b> Se você pudesse escolher três coisas para aumentar a produtividade, o que seria?</p> <p><b>Resposta:</b> Bem, precisaria de mais gente para ajudar, hoje, basicamente eu estou cuidando dessa ferramenta, não sei, talvez algo que agente tenha feito há um tempo e precisa voltar que é fazer reuniões que sejam semanais ou quinzenais para alinhar os produtos, o que faz evoluir um pouco mais rápido e só</p> <p><b>Pergunta:</b> O que você acha que o uso de métodos ágeis aumenta a produtividade da equipe?</p> <p><b>Resposta:</b> Entrega constante</p> <p><b>Pergunta:</b> Existe alguma coisa nos métodos ágeis que diminui sua produtividade da equipe ou a sua individualmente.</p> <p><b>Resposta:</b> Pode acontecer de as vezes você não ter uma visão do que não pode ser no futuro, uma funcionalidade ou alguma alteração do produto você naquela implementação momentânea atual, você não pensa lá na frente e daí você</p>	<p>Mudança de tarefa sem planejamento</p> <p>Entregas rápidas</p> <p>Falta de plano de testes</p> <p>Equipe insuficiente</p> <p>Reuniões</p> <p>Entrega constante</p>
---	---

pode ter algum retrabalho.	
----------------------------	--